



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

MARKETING STRATEGY PROPOSAL

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikol Kadlecová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Nikol Kadlecová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh marketingové strategie

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska  
Analýza současného stavu  
Návrhy řešení  
Závěr

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit marketingovou strategii pro společnost AQ audio studio s.r.o. Ta by měla zohledňovat aktuální situaci společnosti a představovat způsoby, jak dosáhnout naplnění vytyčených marketingových cílů.

### Základní literární prameny:

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. Exploring Corporate Strategy. 4. vydání. London: Prentice Hall, 1997, 873 s. ISBN 0-13-525635-6.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vydání. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MCDONALD, Malcolm and Peter MOUNCEY. Marketing Accountability. London, Kogan Page, 2009, 293 p. ISBN 978-0-7494-5386-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s. ISBN 978-80-74-1-071-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na návrh marketingové strategie pro společnost zabývající se prodejem audiotechniky. V rámci práce jsou přiblížena teoretická východiska marketingové strategie, analyzováno prostředí společnosti a její současná situace. Na základě zjištěných skutečností je vypracován návrh marketingové strategie včetně doporučení pro produktovou, cenovou, distribuční a komunikační strategii s důrazem na online marketing, který představuje způsob naplnění marketingových cílů společnosti.

## **Klíčová slova**

marketingová strategie, marketing, marketingový mix, SWOT analýza, online marketing

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on the design of a marketing strategy for a company engaged in the sale of audio equipment. The work presents the theoretical basis of marketing strategy, analyzes the company's environment and its current situation. Based on the findings, a draft marketing strategy is developed including recommendations for product, pricing, distribution and communication strategies with an emphasis on online marketing, which represent a way to reach the company's marketing goals.

## **Key words**

marketing strategy, marketing, marketing mix, SWOT analysis, online marketing

**Bibliografická citace**

KADLECOVÁ, Nikol. *Návrh marketingové strategie* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135152>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vladimír Chalupský.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2021

.....

podpis studenta

,

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za jeho odborné vedení, podmětné připomínky, cenné rady, čas, přístup a energii, kterou věnoval této práci.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
1.1 Marketing .....	14
1.1.1 Lidská potřeba.....	15
1.1.2 Lidská přání .....	15
1.1.3 Hodnota pro zákazníka .....	16
1.1.4 Uspokojení zákazníka .....	16
1.2 Marketingové koncepce .....	17
1.2.1 Výrobní koncepce .....	17
1.2.2 Výrobní koncepce .....	17
1.2.3 Prodejní koncepce .....	17
1.2.4 Marketingová koncepce .....	17
1.3 Marketingový mix .....	18
1.3.1 Historie marketingového mixu a jeho formování .....	19
1.3.2 Produkt.....	20
1.3.3 Cena .....	23
1.3.4 Distribuce.....	25
1.3.5 Komunikace .....	26
1.3.6 Rozšířený marketingový mix.....	28
1.3.7 Marketingový mix 4C .....	29
1.4 Internetový marketing .....	30
1.4.1 SEO.....	30
1.4.2 PPC reklama .....	31
1.4.3 E-mail marketing .....	31



1.4.4	Sociální síť.....	31
1.4.5	Framework See Think Do Care .....	32
1.5	Analýza vnějšího prostředí.....	32
1.5.1	Analýza makroprostředí – PEST .....	32
1.5.2	Analýza oborového prostředí – PORTER .....	34
1.6	Analýza vnitřního prostředí.....	36
1.7	SWOT analýza .....	37
1.7.1	SWOT matice .....	38
1.7.2	Využití SWOT analýzy při koncipování strategií.....	38
1.8	Strategické marketingové plánování .....	40
1.9	Marketingové cíle.....	42
1.9.1	Význam poslání společnosti pro definování cílů.....	42
1.9.2	Role managementu při stanovování cílů.....	43
1.9.3	Princip SMART .....	44
1.10	Marketingová strategie .....	45
1.10.1	Volba cílových trhů .....	45
1.10.2	Positioning .....	46
1.10.3	Volba marketingových nástrojů.....	46
1.10.4	Druhotné členění marketingových strategií dle hledisek.....	47
1.10.5	Strategie podle Kotlera .....	50
1.10.6	Ansoffova matice .....	52
1.10.7	Porterovy generické strategie.....	53
1.11	Marketingový plán.....	54
<b>2</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>56</b>
2.1	Představení společnosti .....	56
2.1.1	Základní informace o společnosti .....	56

2.1.2	Charakteristika společnosti .....	56
2.1.3	Historie společnosti.....	57
2.2	Analýza marketingového mixu .....	58
2.2.1	Produkt.....	58
2.2.2	Cena .....	61
2.2.3	Distribuce.....	65
2.2.4	Komunikace .....	68
2.3	Analýza konkurence.....	81
2.4	PEST analýza .....	85
2.4.1	Politicko-legislativní faktory .....	85
2.4.2	Ekonomické faktory.....	86
2.4.3	Sociální faktory.....	88
2.4.4	Technologické faktory .....	90
2.5	Porterova analýza .....	90
2.5.1	Stávající konkurence.....	90
2.5.2	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	91
2.5.3	Vyjednávací síla zákazníků .....	91
2.5.4	Hrozba substitutů .....	92
2.5.5	Vyjednávací síla dodavatelů .....	92
2.6	Analýza vnitřního prostředí.....	93
2.6.1	Strategie .....	93
2.6.2	Struktura.....	93
2.6.3	Systémy řízení.....	94
2.6.4	Spolupracovníci .....	95
2.6.5	Styl vedení .....	95
2.6.6	Schopnosti.....	95

2.6.7	Sdílené hodnoty .....	96
2.7	SWOT analýza .....	97
2.8	Shrnutí analýzy současného stavu.....	99
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>101</b>
3.1	Poslání a vize společnosti.....	101
3.2	Marketingové cíle.....	101
3.3	Cílová skupina.....	102
3.4	Strategie marketingového mixu .....	104
3.4.1	Produktová strategie .....	105
3.4.2	Cenová strategie.....	105
3.4.3	Distribuční strategie .....	107
3.4.4	Komunikační strategie .....	112
3.5	Shrnutí návrhové části.....	135
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>138</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>140</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>	<b>146</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>147</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>148</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>149</b>

## ÚVOD

Marketing odpradávná představoval jeden ze základních pilířů úspěchu. Jeho hlavní rolí je systematická snaha o pochopení a následné uspokojení potřeb zákazníka. Díky uvědomění si jeho významu mohou dnešní úspěšné společnosti naplňovat své vize a dosahovat vytyčených cílů. Význam marketingu nebyl nikdy důležitější než v dnešní moderní společnosti současného globálního světa, který si navíc prochází bezprecedentní zátěžovou zkouškou a vyznačuje se nekompromisním konkurenčním bojem a nespočtem možností a způsobů, jak oslovit zákazníka. V tomto prostředí mohou uspět pouze ty organizace, jež naslouchají svým zákazníkům, jsou schopny se přizpůsobit změnám a jsou otevřeny naplno využívat možností 21. století.

Klíčem k efektivnímu využívání marketingu je marketingová strategie. Plnohodnotná a životaschopná marketingová strategie musí reflektovat potřeby zákazníků i společnosti a respektovat situaci, ve které se nachází, včetně jejich priorit a možností. Teprve poté je schopna naplňovat cíle společnosti a zajistit její úspěch.

V této diplomové práci se budu věnovat návrhu marketingové strategie pro společnost AQ audio studio s.r.o., která se zabývá prodejem audiotechniky tradičního českého výrobce značky AQ, gramofonů, reprosoustav a příslušenství se sídlem v Července. Činnosti společnosti pod hlavičkou AQ audio studio s.r.o. se zaměřují na obchodní aktivity směrem ke koncovým zákazníkům prostřednictvím internetového obchodu a podnikových prodejen včetně showroomů v Praze, Brně a v Července.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit marketingovou strategii pro společnost AQ audio studio s.r.o. Ta by měla zohledňovat aktuální situaci společnosti a představovat způsoby, jak dosáhnout naplnění vytyčených marketingových cílů.

Aby byl návrh marketingové strategie životaschopný, musí se jeho metody a postupy opírat o teoretická východiska, která umožní hlubší poznání problematiky dále využitě pro zpracování analýz i samotné návrhy uvedené v praktické části diplomové práce. Proto se v první části zaměřím na přiblížení termínů jako marketing, marketingové koncepce, marketingový mix, internetový marketing, marketingové prostředí společnosti, SWOT analýza, marketingový cíl či marketingová strategie.

V analytické části dojde k představení vybrané společnosti, zmapování jejího marketingového mixu 4P a využití jednotlivých komunikačních kanálů. Dále bude provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti za využití McKinseyho modelu 7S, Porterova modelu pěti sil a analýzy PEST. Získané poznatky poslouží pro tvorbu SWOT analýzy, která poukáže na silné stránky a příležitosti společnosti. Stejně tak budou identifikovány slabé stránky a hrozby, které budou moci být díky předchozím poznatkům eliminovány.

V poslední části se zaměřím na vypracování marketingové strategie a konkrétní návrhy, které mohou napomoci společnosti AQ audio studio s.r.o. dosáhnout vytyčených marketingových cílů, a to převážně v oblasti propagace, která představuje největší potenciál pro zvýšení tržeb společnosti a jejího povědomí.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci této kapitoly budou přiblížena teoretická východiska práce, mezi které lze řadit definici samotného marketingu, význam marketingových cílů, marketingovou strategii představující způsob jejich dosažení, marketingový mix, marketingový plán a kanály pro uplatnění marketingového plánu.

Správně definovaná strategie společnosti musí vycházet ze znalosti tržního prostředí, pracovat s jeho charakteristikami a odrážet potřeby zákazníků. Tato kapitola se proto bude rovněž zabírat teoretickým přiblížením situační analýzy trhu včetně dílčích analýz, jako například analýzou makroprostředí PEST, Porterovou analýzou pěti sil, analýzou vnitřního prostředí 7S a souhrnnou SWOT analýzou.

## 1.1 Marketing

Komplexně pojatý marketing tvoří nepostradatelnou součást každé úspěšné společnosti. Díky němu lze nalézt klíč k uspokojení potřeb zákazníků, a tak i cesty k naplnění vizí a cílů společností.

V rámci objasnění samotného pojmu marketingu se setkáváme s řadou názorů a definic. Mezi nejznámější patří například:

*„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“*  
(1)

*„Úspěšný marketing znamená mít správný produkt na správném místě v pravý čas a jistotu, že zákazník je o produktu informován. Marketing proto přináší zítřejší objednávky.“* (2)

*„Marketing je soubor aktivit a procesů pro tvorbu, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.“* (3)

Tyto definice pojí hlavní myšlenka. Všechny se shodují v tom, že marketing je vědomá snaha uspokojit potřeby zákazníků. Orientaci na zákazníka mají společné nejen tyto výklady, nýbrž i všechny dnešní uvědomělé společnosti. Marketing dokáže naplnit jejich cíle, ať už se jedná o maximalizaci zisku či tržního podílu. Prostřednictvím něj jsou schopny vytvářet produkty a hodnoty, které po procesu směny uspokojují přání a potřeby zákazníků.

I přes to, že marketing bývá často vykládán jako pouhý způsob přesvědčování zákazníků ke koupi produktu, jeho úkol začíná mnohem dříve. Role marketingu startuje již před samotným uvedením produktu na trh, kdy je zapotřebí zanalyzovat, jaké jsou potřeby cílové skupiny, zda je daný produkt dokáže uspokojit a v jaké intenzitě, aby bylo dosaženo zisku. Marketing dále provází produkt celým jeho životním cyklem, kde je jeho hlavní úlohou reagování na potřeby zákazníků (1).

### **1.1.1 Lidská potřeba**

Klíčem k úspěšnému marketingu je pochopení potřeb zákazníků a snaha o jejich uspokojení. Potřeby představují základní koncepci, na níž je marketing založen. Lze je definovat jako stav pocíťovaného nedostatku. Pokud není potřeba uspokojena, člověk se snaží vyhledat předmět, který by posloužil pro uspokojení dané potřeby či se pokusí potřebu omezit (1).

Základní lidské potřeby popsal například americký psycholog Abraham Harold Maslow. Ten seřadil pět základních potřeb do pyramidy dle jejich významu pro lidský život, počínajíc fyziologickými potřebami, které zahrnují například potravu, spánek či dýchání, díky nimž zůstává člověk naživu. Dále v Maslowově pyramidě následují potřeby bezpečí a jistoty, sounáležitosti a lásky, poznání a sebeúcty a seberealizace, přičemž uspokojení nižších potřeb představuje předpoklad pro nástup potřeb výše umístěných v hierarchii.

### **1.1.2 Lidská přání**

Přání představují lidské potřeby utvářené vnější kulturou a osobnostními rysy jedince. Napříč kontinenty se tak z důvodu rozličné společnosti mohou přání jedinců diametrálně

odlišovat. Prání popisujeme pomocí předmětů, které potřeby uspokojí. Jak se společnost vyvíjí, rozrůstají se i přání jejích členů, které se výrobci snaží uspokojit stále větším množstvím výrobků a služeb, které mají za cíl vzbudit v lidech zájem a touhu po nich (1).

### **1.1.3 Hodnota pro zákazníka**

Zákazníci se střetávají s širokou nabídkou výrobků či služeb, mezi kterými mohou nalézt ty, které by uspokojily jejich potřeby. Podle čeho si je však vybírají? Nákupní rozhodnutí činí na základě toho, jak vnímají hodnotu poskytovanou jednotlivými statky (1).

Hodnota pro zákazníka představuje jeho hodnocení celkové schopnosti produktu uspokojit jeho potřeby. Je tak rozdílem mezi subjektivní hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a užívání produktu a náklady za jeho pořízení. Hodnotu a náklady na produkt však zákazníci často neposuzují zcela objektivně. Důležitou roli zde hraje pociťovaná hodnota. Například u luxusního zboží má zákazník pocit, že mu přinese více uspokojení, a proto je ochoten za něj zaplatit vyšší požadovanou cenu (1).

### **1.1.4 Uspokojení zákazníka**

Uspokojení zákazníka představuje míru naplnění jeho očekávání ve vztahu k předpokládaným charakteristikám produktu a poskytnutým hodnotám. V případě, kdy produkt a jeho doprovodné služby splní či předčí zákaznickovo očekávání, mluvíme o zákaznickově spokojenosti až nadšení. V případě opačném, tedy nenaplnění očekávání, je zákazník nespokojen. Skvělé marketingové společnosti jsou ochotné udělat maximum pro uspokojení svých zákazníků, jelikož věří, že spokojení zákazníci u nich nejen nakoupí znovu, ale svou dobrou zkušeností i poskytnou pozitivní referenci na produkt či jeho poskytovatele svým známým. Chytré společnosti se pak snaží zákazníka nadchnout pouze sliby, kterým jsou schopny skutečně dostát a v konečném důsledku splní ještě více, než slibovaly (1).



## **1.2 Marketingové koncepce**

Přístupy k marketingu se měnily a formovaly v průběhu času. Z historického hlediska můžeme pozorovat následující vývoj marketingových koncepcí (4).

### **1.2.1 Výrobní koncepce**

Výrobní koncepce je jedním z nejstarších podnikatelských přístupů. Tento přístup se zakládá na upřednostňování výrobku, který je široce dostupný a cenově přijatelný. Z tohoto důvodu by měl management klást velký důraz na vysokou výrobní efektivitu, snižování výrobních nákladů a hromadnou distribuci. K rozmachu tohoto konceptu na počátku 20. století přispěl velkým dílem i Henry Ford. Ten za využití montážní linky zásadním způsobem změnil přístup k výrobě a její efektivitě (1, 6).

### **1.2.2 Výrobová koncepce**

Výrobová koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci budou upřednostňovat vysokou kvalitu výrobku, výkon a moderní vlastnosti. Společnost by proto měla vynakládat nadstandardní finanční prostředky do výroby a vývoje a své produkty by měla neustále vylepšovat (1).

### **1.2.3 Prodejní koncepce**

Prodejní koncepce je založená na agresivním prodeji výrobků a služeb. Předpokládá, že bez dostatečného „masírování“ zákazníků intenzivní reklamou a prodejními taktikami by na přesyceném trhu spotřebitelé nenakupovali v dostatečném množství.

### **1.2.4 Marketingová koncepce**

Marketingová koncepce byla rozvinuta v polovině padesátých let 20. století. Její princip nestaví na úloze nalézt ty správné zákazníky pro koupi produktů, nýbrž nalézt pro zákazníky ten správný produkt. Předpokládá, že společnost může dosáhnout svých vytyčených cílů, pokud dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a poskytnout jim požadované uspokojení lépe než konkurence. Tímto přístupem se řídí společnosti

s nadprůměrnými výsledky, jejichž strategií je oproti konkurenci vyšší efektivita při vytváření, poskytování a komunikování hodnoty pro zákazníka (1, 5).

V současné době se můžeme napříč publikacemi setkat i s pátou koncepcí. Např. Tomáš Urbánek uvádí jako pátý koncept sociální, který bývá často považován za nadstavbu marketingové koncepce. Tento koncept přihlíží k zákazníkovi i jeho sociálním potřebám. Dále bere v potaz i obecný prospěch podnikání například v oblastech životního prostředí, rozumného využívání přírodních zdrojů, populačních problémů, boje s bídou a chudobou atd (4).

Philip Kotler ve své knize Marketing management uvádí jako pátý Holistický marketingový koncept. Ten reaguje na rozvoj dnešní společnosti a předkládá vývoj, design a implementaci marketingových aktivit, programů a procesů jako důležité prvky, které je zapotřebí pojmut komplexně (5, 7).

### 1.3 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor taktických marketingových nástrojů, které konkretizují proces marketingového řízení. Spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů tvoří marketingovou strategii společnosti a lze ho proto považovat za jeden z klíčových prvků marketingového počínání. Díky němu je možné optimalizovat nabídku společnosti a stimulovat poptávku trhu po produktu. Kotler definuje marketingový mix jako „*soubor marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky – které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.*“ (1, 11)

V dnešní době se setkáváme s řadou modifikací marketingového mixu. Původní a základní mix marketingových nástrojů je však složen ze 4P – product, price, place, promotion.

**Tabulka č. 1: Komponenty marketingového mixu 4P**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

Marketingový mix			
Výrobek	Cena	Distribuce	Komunikace
rozmanitost	ceníková cena	kanály	podpora prodeje
výrobků	slevy	pokrytí	reklama
kvalita	rabaty	sortiment	prodejní síly
design	doba splatnosti	lokality	public relations
vlastnosti	platební podmínky	zásoby	přímý marketing
značka		doprava	
balení			
velikosti			
služby			
záruka			

### 1.3.1 Historie marketingového mixu a jeho formování

Jako o jednom z prvních autorů marketingového mixu se hovoří o Jamesi Cullitonovi. Tento profesor Harvardu měl již koncem 40. let 20. století přijít s myšlenkou mixu marketingových ingrediencí. Na jeho učení navázal s podobou čtyř marketingových nástrojů americký profesor Richard Clewett (4, 7).

Roku 1948 použil poprvé termín marketingový mix N. H. Borden, který se díky němu snažil prosadit myšlenku, že marketingové aktivity musí být pojaty komplexně, aby bylo dosaženo kýžených výsledků. Roku 1964 publikoval své myšlenky v článku „The Concept of the Marketing Mix“. V tomto článku představil marketingový mix jako souhrn čtrnácti různých marketingových nástrojů (4, 7, 15).

Roku 1960 zredukoval model marketingového mixu do své nejznámější podoby E. Jerome McCarthy. Tento bývalý student R. Clewetta, jenž získal doktorát na University of Minnesota, se stal významným americkým teoretikem marketingu. Ve své knize Marketing koncipoval marketingový mix do čtyř nejznámějších

složek – product, price, place a promotion. Položkou Place nahradil dosavadní využívání prvku distribution, který zavedl R. Clewett. Díky tomu je tento nejznámější mix marketingových nástrojů označován jako 4P (4, 7, 16, 17).

Za jednoho z nejproslulejších šířitelů myšlenky marketingového mixu je považován Philip Kotler, který se marketingovému mixu věnuje své knize Marketing management. Její první vydání vyšlo roku 1967 a dodnes je ve svých aktualizovaných verzích považována za „bibli marketingu“ (4, 7).

### **1.3.2 Produkt**

Termín produkt označuje cokoliv, co lze na trhu nabídnout ke koupi či směně a je schopno uspokojit potřeby a přání zákazníků. Představuje základní stavební kámen společnosti a „srdce marketingu“. Produkt však není tvořen pouze samotným výrobkem či službou. Objektem zájmu zákazníků je to, jakým způsobem dokáže uspokojit jejich potřeby. Jak řekl Charles Revlon: *„V továrně vyrábíme kosmetiku, v obchodě prodáváme naději“*. Teprve kombinace jádra produktu s dalšími faktory, které ho dotvářejí, jako jsou jakost, značka, kvalita, obal, doprovodné služby aj., dokáže vytvořit hodnotný a zákazníky vyhledávaný produkt. Tyto faktory můžeme rozdělit do následujících úrovní (1, 11).

#### **Jádro produktu**

Jádro produktu, nebo také základní produkt, představuje samotné vyjádření toho, co zákazníci kupují a co má být prostředkem uspokojení jejich potřeb. Jeho primární vlastnosti zajišťují řešení problémů zákazníka a jsou skutečným účelem koupě (1, 7).

#### **Vlastní (reálný) produkt**

Vlastní produkt představuje soubor charakteristických vlastností, které zákazník od produktu vyžaduje a které zachycují způsob uspokojení potřeby. Mezi tyto vlastnosti řadíme například obal, který jako první komunikuje se zákazníkem a vytváří v něm představu o samotném výrobku. Primární funkce obalu, nebo též jeho ochranná funkce, slouží k zabalení produktu a ochraně před poškozením či vnějšími vlivy. Mezi sekundární funkce řadíme komunikační funkci, ta má za úkol zákazníka zaujmout a předat mu

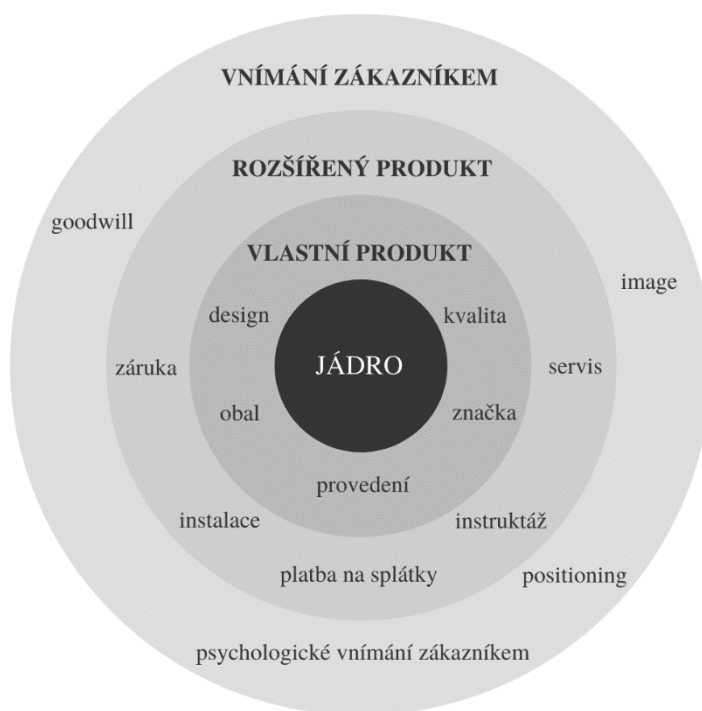
potřebné informace, a funkci pohodlí, jež zvyšuje prožitek při manipulaci s produktem či při jeho užívání. Dalšími vlastnostmi, které jsou hojným předmětem konkurenčního úsilí, jsou například provedení produktu, design, jeho kvalita či značka, která je důležitým prvkem pro budování důvěry zákazníka (4, 11).

### **Rozšířený produkt**

Rozšířený produkt obsahuje další doprovodné služby a benefity, které představují dodatečné výhody pro zákazníka. Jedná se například o servis, záruční lhůty, poradenství, pozáruční servis, platbu na splátky či odborné proškolení (11).

### **Psychologické vnímání produktu**

Tato úroveň již nepojednává o technických parametrech produktu, nýbrž o tom, jak je produkt zákazníkem vnímán. Toto vnímání je dáno špatnou či dobrou pověstí nejen produktu, ale i samotné společnosti. Ta je dále zachycena skrze image produktu, která přímo ovlivňuje prodejnost produktu (7).

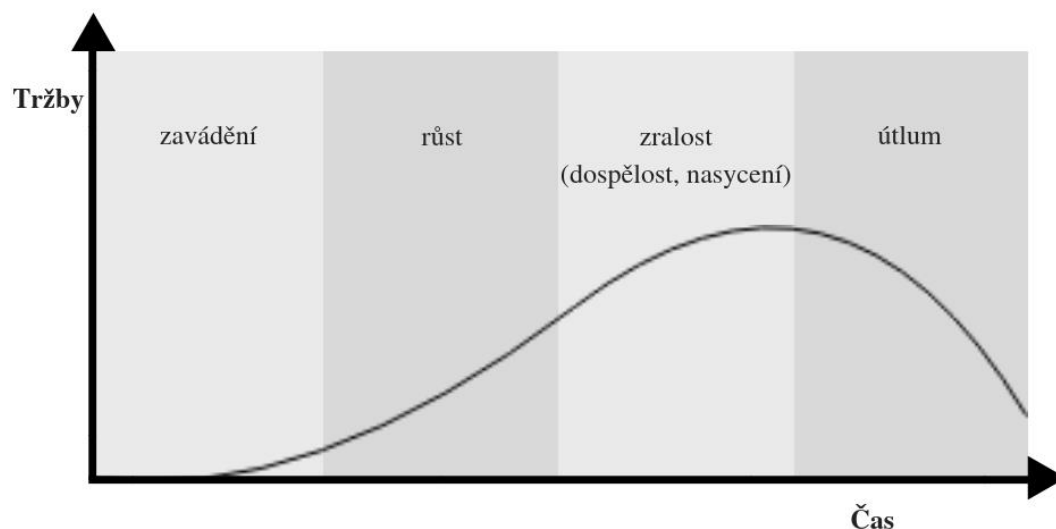


**Obrázek č. 1: Úrovně produktu**

(Zdroj: 7)

## Životní cyklus produktu

Produkty v běžném tržním prostředí procházejí čtyřmi fázemi zachycenými na obrázku níže. Každá fáze pro produkt a celou společnost obnáší jiné příležitosti, hrozby a konkurenční klima. Proto je nutno během životního cyklu produktu měnit marketingovou strategii s ohledem na potřeby konkrétní fáze (11).



Obrázek č. 2: Životní cyklus produktu

(Zdroj: 7)

- **Fáze zavádění** – tato fáze obnáší vysoké náklady spojené s výzkumem a vývojem produktu. Zákazníci se s produktem teprve seznamují a nejde proto přepokládat vysoké prodeje či zisk. Pro překonání prvotní nedůvěry zákazníků a pro co nejrychlejší proniknutí na trh je zapotřebí kvalitní nastavení marketingového mixu. Typické strategie pro tuto fázi jsou strategie intenzivního marketingu, výběrového (pomalého) proniknutí, širokého (rychlého) proniknutí či pasivního marketingu (11).
- **Fáze růstu** – v rámci této fáze roste objem prodeje, počet zákazníků, ale i tlak konkurence. Strategickým přístupem k této fázi je například rozšíření sortimentu o modifikace produktu, doplňkové služby, modernizace, zvýšení kvality produktu, nové distribuční cesty a segmenty trhu (11).
- **Fáze zralosti** – v této životní fázi dochází ke stagnaci růstu objemu prodeje. Produkt dosahuje svého maxima a konkurenti se slabším postavením mohou začít opouštět trh. Je zapotřebí pokusit se o dosažení maximálního zisku, tržního podílu, zintenzivnit komunikační mix či distribuci (11).

- **Fáze útlumu (poklesu)** – v této fázi je patrný výrazný pokles prodeje a prudký pokles zisku. Výrobci se mohou snažit oživit své postavení, zaměřit se na jiný trh či zvolit variantu vyřazení produktu a opuštění trhu (11).

### **Produktová politika**

Většina společností vstupuje na trh s více produkty či jejich portfolio postupem času rozšiřuje. Skupinu produktů s obdobnými charakteristikami nazýváme produktovou řadou či linií. Společnost v návaznosti na produktové řady a životní cyklus produktu přistupuje k následujícím základním rozhodnutím.

- **O délce produktové řady** – tedy o počtu položek v rámci produktové řady.
- **O roztažení produktové řady (dolů, nahoru, oběma směry)** – kdy jsou produkty přidávány tak, aby společnost oslovila méně ziskové trhy, nebo více trhů ziskových.
- **O vyplnění produktové řady** – vyplnění mezer za účelem zisku dalších trhů.
- **O hraní si s produktovou řadou** – posilování prodeje určitých produktů za účelem upsellu či crossellu výrobků příbuzných (11).

Pokud společnost disponuje několika produktovými řadami, hovoříme o produktovém mixu. Ten může být specifický svou šířkou, délkou, hloubkou či konzistencí. Šířka produktového mixu značí počet produktových řad, délka počet položek v produktovém mixu, hloubka počet variant v rámci produktové řady a konzistence vyjadřuje těsnost vazeb jednotlivých produktových řad (11).

### **1.3.3 Cena**

Cena představuje množství peněžních jednotek, které jsou potřebné pro uskutečnění směny statku, a které zákazníci vynaloží za užitek z jeho vlastnictví či využívání. Z marketingového hlediska cena představuje tržní hodnotu produktu. Zákazníci porovnávají cenu s užitekem a vnímanou hodnotou, kterou jim produkt přináší (1).

Cena je úzce spjata s poptávkou, obě se navzájem ovlivňují. Zatímco náklady stanovují spodní hranici ceny, trh a poptávka nastavuje její horní hranici. Z ekonomického hlediska je cena kompromisem mezi nabídkou a poptávkou. Poptávku definujeme jako množství

statků, které jsou zákazníci ochotni a schopni za danou cenu nakoupit. Každá cena, kterou společnost stanoví, bude odpovídat jiné úrovni poptávaného množství (1).

Cena je nejvíce flexibilní prvek marketingového mixu a na rozdíl od produktu či distribuce jí lze rychle měnit, aby dokázala reagovat na chování trhu. Citlivost poptávky na změnu ceny označujeme jako cenovou elasticitu (1).

Mnoho firem přistupuje ke snížení ceny příliš rychle, aby si zajistily vyšší objem prodeje, namísto toho, aby přesvědčily zákazníky o hodnotě jejich produktu (1).

### **Tvorba ceny**

Rozhodování o cenové strategii je ovlivňováno celou řadou vnitřních a vnějších faktorů. Před samotným stanovením ceny je zapotřebí rozhodnout o strategii pro daný produkt a tím i o cíli, kterého chceme výši ceny dosáhnout. Mezi obvyklé cíle patří například maximalizace zisku, zvýšení podílu na trhu, přežití, zajištění rychlé návratnosti investic, útok na konkurenci či prvenství v kvalitě produktů. Dalšími vnitřními faktory, které jsou klíčové pro rozhodnutí o cenách, jsou náklady, ať už fixní, na propagaci či samotnou výrobu, a strategie marketingového mixu, která musí být se stanovenou cenou v souladu. Mezi vnější faktory, které významným dílem ovlivňují tvorbu ceny, řadíme trh a specifika jeho zákazníků, poptávku, konkurenci a její strategii, ekonomickou situaci, sociální otázky, aktuální legislativu a další (1).

### **Metody stanovení ceny**

Mezi základní přístupy k tvorbě ceny řadíme následující.

- **Nákladově orientovaná tvorba cen** – metoda stanovení ceny s přírůžkou představuje často využívaný přístup, kdy se k sumě nákladů na výrobek přidá marže a vznikne tak konečná cena pro zákazníka (1, 11).
- **Hodnotově orientovaná tvorba cen** – stále oblíbenější metoda založená na tvorbě ceny dle zákazníkem vnímané hodnoty produktu. V rámci tohoto konceptu se hodnota analyzuje dříve, než se přikročí k vývoji samotného produktu, který musí odrážet pohled zákazníka a jeho preference (1, 11).



- **Cena stanovená dle konkurence** – hodnota produktu je posuzována podle cen obdobných produktů konkurence. Cena může být vůči konkurenci vyšší, pokud se společnost zaměřuje na kvalitu, nižší, když se společnost zaměřuje na objem prodeje či stejná, kdy se společnost v ideálním případě může pokusit zákazníkovi poskytnout výhody v rámci doprovodných služeb. U ceny stanovené dle konkurence existuje i obálková metoda, například při veřejných soutěžích, kdy společnost podává pouze jednu nabídku a není obeznámena s cenou konkurence (1, 11).
- **Tvorba cen pomocí aukce** – tvorba ceny pomocí aukce je i díky zvyšování vlivu internetu stále populárnější. V rámci klasické, anglické aukce účastníci postupně zvyšují své nabídky a vítězí kupující, který nabídne nejvíce. Jsou však i méně tradiční typy aukcí jako například holandská aukce, kdy se naopak začíná od naddimenzované ceny a nabídky se postupně snižují, zpětná aukce, kdy si kupující určí cenu a hledají prodávajícího, nebo kolektivní nákup, kdy se větší počet zákazníků dohodne nakoupit za nižší ceny na bázi množstevní slevy, převážně v rámci B2B trhu (1, 11).

### **Strategie cenových úprav**

Podle měnící se situace, nebo podle zákazníka, mnohdy společnosti upravují své ceny za účelem motivace zákazníka ke koupi. Mezi sedm nejznámějších cenových úprav řadíme slevy a náhrady, například množstevní či sezónní, segmentované ceny, psychologické ceny, propagační ceny, hodnotové ceny, ceny podle geografické polohy a mezinárodní ceny (1).

### **1.3.4 Distribuce**

Distribuce představuje proces složený z celé řady dílčích kroků a činností s cílem dodání produktu od výrobce ke konečnému spotřebiteli tou nejvhodnější distribuční cestou. Hlavním motivem distribuce je poskytnout zákazníkům dle marketingového mixu správné zboží, za správnou cenu, na správném místě, ve správný čas a v odpovídajícím množství a kvalitě. Distribuční cesta nezahrnuje pouze trasu, po které je produkt přemísťován k zákazníkovi, nýbrž i všechny související činnosti účastníků a mezičlánků distribuce, které se podílejí na procesu přesunu produktů z místa jejich vzniku ke

spotřebiteli. Vstupy do tohoto procesu zahrnují tok materiálů, surovin, polotovarů atd. do výrobního procesu. Výstupy následně představují tok zboží k zákazníkovi, kdy je zapotřebí zajistit například náklady na skladování, manipulaci, přepravu, pojištění a administrativní náklady (4).

K základním charakteristikám distribuce patří kromě fyzické povahy (zahrnující činnosti od skladování po přepravu) i změna vlastnických vztahů, ať už z výrobce na koncového spotřebitele či na zprostředkovatele. V rámci mezinárodního obchodu jsou převody majetkových práv řízeny skrze mezinárodně platné dodací podmínky INCOTERMS. Další podstatnou vlastností distribuce jsou podpůrné a doplňkové služby, například přepravní pojištění či poradenství (4).

### **Členění distribuce**

Základní členění rozděluje distribuci na přímou a nepřímou.

- **Přímá distribuce** – výrobce dodává produkt konečnému spotřebiteli bez využití mezičlánků, například skrze podnikové prodejny (4).
- **Nepřímá distribuce** – výrobce dodává své produkty skrze prostředníky či zprostředkovatele. Mezičlánky se obvykle nepodílí na výrobě, mohou se však v některých případech zapojit do procesu dodání a zvyšují užitnou hodnotu produktu. Mezi prostředníky řadíme maloobchody, které se zabývají závěrečnou fází distribuce ke konečnému spotřebiteli, velkoobchody, mezinárodní distribuci, nebo nezávislé přepravce a zásilkové společnosti. Zprostředkovatelé, kteří poskytují služby výměnou za provizi z prodeje, jsou například komisionáři, obchodní zástupci, aukční společnosti a makléři (4, 14).

### **1.3.5 Komunikace**

Komunikace představuje v obecné rovině obousměrný přenos informací. Marketingová komunikace, dříve označovaná termínem propagace, představuje poslední nástroj tradičního pojetí marketingového mixu 4P – promotion.

*„Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma využívá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků*

*i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.“ (19)*

Cílem komunikace je vytvořit a stimulovat poptávku po produktech, zdůraznit jejich užitek a hodnotu, diferenciovat produkt či společnost pro zdůraznění její jedinečnosti, stabilizovat obrát a poskytnout informace potenciálním zákazníkům (14).

Správně nastavený komunikační proces, jehož cílem je oslovit a zaujmout potenciální zákazníky, by měl mít pět základních kroků – definování cílové skupiny, určení očekávaného ohlasu, zvolení formy, kterou bude cílová skupina oslovena, volbu komunikačních prostředků k oslovení cílové skupiny a vyhodnocení účinnosti zvolených kroků (4).

Dle potřeb cílové skupiny se stanovuje správný komunikační kanál, u kterého je třeba vzít v úvahu faktory jako cena, čas, přesnost zacílení, schopnost oslovení zákazníků, zisk jejich pozornosti, důvěryhodnost média a další. V rámci primárního členění formy komunikace rozlišujeme nadlinkovou (ATL – Above the Line) a podlinkovou (BTL – Below the Line) komunikaci. ATL využívá klasické masové reklamní kanály jako televizi či rádio, které se vyznačují širokým zásahem publika, avšak nepřesným a neosobním sdělením. BTL aktivity využívají přímého kontaktu s potenciálním zákazníkem, díky čemuž lze komunikaci personalizovat a cílit ji na konkrétní, specifické potřeby osloveného. Jedná se například o osobní prodej, přehlídky, ochutnávky či direct mailing (14).

### **Komunikační mix**

Komunikační mix představuje následujících pět základních komunikačních nástrojů, jejichž kombinaci společnosti aplikují pro dosažení svých marketingových cílů.

- **Reklama** – placená forma neosobní prezentace produktu či služeb. Využívá oslovení širokého publika, aby sdělila informace o produktu v rámci tzv. produktové reklamy či informace o zadavateli v rámci reklamy firemní, která má za cíl budování image společnosti (1,11).

- **Podpora prodeje** – představuje soubor motivačních nástrojů a stimulů, převážně krátkodobějšího charakteru, které mají povzbudit k většímu či rychlejšímu prodeji produktů a služeb (1, 11).
- **Public Relations** – termín využívaný rovněž ve krácené formě „PR“, představuje nástroj, který se zaměřuje na budování dobrých vztahů a komunikačních procesů mezi společnostmi, dalšími organizacemi, institucemi a veřejností. Cílem PR je podporovat dobré jméno společnosti skrze příznivou publicitu, dosáhnout vzájemného porozumění a důvěry mezi zájmovými skupinami a odvracet nepříznivé informace a situace, stavějící společnost do nepříznivého světla (1, 11).
- **Osobní prodej** – představuje prezentaci produktu zákazníkovi prostřednictvím osobního kontaktu a budování vztahu za účelem prodeje (1, 11).
- **Přímý (direct) marketing** – je založen na přímém spojení s konkrétním, přesně vybraným zákazníkem, na kterého je cílena komunikace například za využití telefonu, pošty, internetu či e-mailu, za účelem vyvolání okamžité odezvy či pro rozvíjení trvalých vztahů (1, 11).

### 1.3.6 Rozšířený marketingový mix

S vývojem trhů a spotřebitelského chování se rozvíjí i přístupy k marketingovému mixu. K tradičním 4P se tak v reakci na vývoj společnosti objevují i nová pojetí marketingového mixu.

Jednou z nejznámějších modifikací marketingového mixu je aktualizovaný marketingový mix podle Philipa Kotlera, který tento významný marketingový teoretik uveřejnil se svým spoluautorem Kevinem Lane Kellerem v knize Marketing Management. V rámci něj nahrazují původní marketingový mix prvky – lidé, procesy, programy a výkon.

- **Lidé** – představují interní marketing a nedílný faktor fungování úspěšné společnosti, jejíž marketing může být pouze tak dobrý, jako právě lidé uvnitř organizace.
- **Procesy** – vnášejí do marketingu disciplínu a potřebnou strukturu, díky níž mohou být marketingové aktivity realizovány promyšleně a strategicky. Správně nastavené procesy vyrovnávají mnohdy neefektivní ad hoc úkoly a dávají tak prostor pro kreativitu.

- **Programy** – představují všechny aktivity směrem k zákazníkům včetně dřívějších 4P a dalších marketingových, ať už online či offline aktivit.
- **Výkon** – zachycuje škálu možných ukazatelů majících finanční i nefinanční dopad na ziskovost a hodnotu společnosti (5, 7).

V rámci rozšíření, například v podobě 8P, se setkáváme s doplněním tradičních 4P – produkt, cena, distribuce, komunikace, právě o prvky Kotlerova aktualizovaného pojetí – lidé a procesy a o další rozšíření v podobě fyzické evidence, která řeší problematiku skladování a produktivity s kvalitou práce, jež odrážejí význam kvality pro uspokojení potřeb zákazníků (20).

### 1.3.7 Marketingový mix 4C

Marketingový mix 4C je alternativou klasického pojetí marketingového mixu 4P. V prvcích marketingového mixu se snaží důrazněji odrážet pohled zákazníka. Mezi jeho jednotlivé komponenty řadíme následující (7).

- **Hodnota pro zákazníka** (Customer solution).
- **Náklady** (Cost).
- **Dostupnost řešení** (Convenience).
- **Komunikace** (Communication).

**Tabulka č. 2: Porovnání marketingového mixu 4P a 4C**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4)

Marketingový mix 4P	Marketingový mix 4C
Produkt (Product)	Hodnota pro zákazníka (Customer solution)
Cena (Price)	Náklady (Cost)
Místo (Place)	Dostupnost řešení (Convenience)
Propagace (Promotion)	Komunikace (Communication)

## **1.4 Internetový marketing**

Internet již představuje nedílnou součást moderní společnosti. Kromě nového komunikačního kanálu přinesl i revoluci v oblasti marketingu. Svým příchodem změnil způsob komunikace, vyhledávání informací, prodeje a výrazně ovlivnil nákupní chování spotřebitelů, kteří se díky široké nabídce a možnostem stávají stále náročnějšími. Nespočet výhod ovšem přináší hlavně společnostem, které jsou skrze něj schopny odhalit požadavky zákazníků, jejich nákupní chování a dle přesně zacílené a měřitelné komunikace uspokojit potřeby zákazníků.

V době interaktivního digitálního tržního prostředí mají společnosti schopnost generovat informace o svých zákaznících v reálném čase i dlouhodobě sledovat jejich chování. Díky nashromážděným datům mohou tyto statistiky využít pro cílení na specifické segmenty zákazníků a personalizovat tak své produktové nabídky, cenovou politiku i marketingovou komunikaci. Díky četným způsobům experimentů, například za pomoci AB testování, kdy jsou části uživatelů předloženy dvě odlišné alternativy zobrazení například s diferencí na úrovni formy sdělení, ze kterých je dle stanového kritéria vybrána ta úspěšnější, je možno vyhodnocovat reakce zákazníků a vybrat tímto způsobem ideální prvky komunikace pro dané uživatele. Je proto nutné klást důraz na generování a řádné vyhodnocování velkých dat. Společnosti jsou tak schopny efektivně doplnit tradiční přístupy poznání svých zákazníků a jejich potřeb (21).

### **1.4.1 SEO**

SEO (zkráceně Search Engine Optimization) představuje optimalizaci pro vyhledávače. Jedná se o soubor technik a metod, jejichž cílem je dosáhnout co nejlepších pozic cílových stránek v SERPu neboli ve výsledcích vyhledávání. Díky tomu může být dosaženo vysoké organické, tedy přirozené a neplacené návštěvnosti webových stránek, a tak i zprostředkování informací z webových stránek uživatelům. Pro dosažení těchto výsledků se využívá on-page faktorů (na stránce), jako například optimalizace klíčových slov v obsahu a titulcích, umístění a správné nastavení souboru sitemap.xml a robots.txt aj. a off-page faktorů (mimo stránku), jako například linkbuilding neboli budování portfolia zpětných odkazů, které mají výrazný vliv na page rank neboli hodnotu domény.

Obsah stránky a jednotlivé nástroje optimalizace jsou vyhodnocovány pomocí robotů vyhledávačů (například Googlebotem od Googlu či Seznambotem od českého vyhledávače Seznam.cz), kteří pravidelně prochází zaindexované stránky webů a dle svého algoritmu seřazují výsledky vyhledávání tak, aby se na zadané klíčové slovo ve vyhledávači zobrazovaly co nejrelevantnější výsledky (7).

### **1.4.2 PPC reklama**

PPC (Pay-Per-Click) reklama je souhrnný název pro internetové reklamy, za které se platí až v případě prokliku. V České republice se pro PPC reklamy využívá reklamních systémů Google Ads a Sklik. PPC reklamu členíme na reklamu ve vyhledávací síti, která zobrazuje sponzorované výsledky ve vyhledávači a reklamu v obsahové síti, která představuje nejčastější formu internetové reklamy, tedy reklamu bannerovou. Výhodou obou typů PPC reklamy je možnost konkrétního cílení dle demografických údajů uživatelů, cílení na daná klíčová slova, měřitelnost výsledků a platba za proklik, tedy až za přivedeného uživatele na web (7).

### **1.4.3 E-mail marketing**

E-mail marketing představuje formu direct marketingu. Při kvalitním provedení jde o jeden z nejefektivnějších nástrojů pro komunikaci se zákazníkem, budování pevného vztahu a zvyšování loajality. Kromě vyžádaných transakčních e-mailů lze skrze obchodní sdělení, po předchozím souhlasu uživatele definovaném v obecném nařízení Evropské unie o ochraně osobních údajů (dále jen GDPR), komunikovat s potenciálními či stávajícími zákazníky a motivovat je k nákupu.

### **1.4.4 Sociální síť**

Sociální síť představují virtuální prostor pro komunikaci mezi uživateli. Díky velké koncentraci uživatelů a možnostem placené reklamy bylo přesunutí aktivity společností i na tyto komunikační kanály logickým krokem. Mezi nejznámější sociální sítě řadíme již tradiční Facebook, Instagram zaměřený na sdílení fotek a krátkých videí, Twitter dominující stručným informačním sdělením, video platformu Youtube, profesní síť LinkedIn či TikTok – stále populárnější síť pro teenagery sdílející krátká videa.

### **1.4.5 Framework See Think Do Care**

Všechny marketingové kanály by měly společně tvořit harmonickou symfonii, kde jednotlivé prvky navazují na druhé a vzájemně se doplňují. Uživatelé by měly společně pohodlně provést pomyslným obchodním trychtýřem od prvního seznámení s produktem, přes rozhodovací fázi, až ke spokojenému nákupu (7).

Autorem tohoto přístupu je Avinash Kaushik. Jeho framework See Think Do Care (zkráceně S-T-D-C) rozděluje uživatele do několika kategorií dle jejich aktuální fáze nákupního procesu. První fáze, neboli See fáze, označuje nejširší skupinu uživatelů, která by o produkt mohla mít zájem. Ve fázi Think se již uživatelé o produkt či službu aktivně zajímají, vybírají si a porovnávají napříč trhem. V další fázi, fázi Do, jsou již uživatelé rozhodnutí a provádí samotný nákup. Poslední fáze je často opomíjená, původně i samotným autorem, a to i přes fakt, že je pro dlouhodobě prosperující společnost nezbytná. Jedná se o fázi Care, která pojednává o péči o zákazníka. Pokud se totiž o stávající zákazníky bude společnost dobře starat a poskytovat jim veškerou péči při nákupním procesu i po něm, je to cesta k tomu, aby si spokojený zákazník nakoupil opakovaně či dále produkt nebo službu doporučoval (7).

## **1.5 Analýza vnějšího prostředí**

Marketingové prostředí představuje řadu faktorů a vnějších činitelů, které přímo či nepřímo ovlivňují chování společnosti a její schopnost udržet si úspěšné vztahy se zákazníky. Tyto okolnosti ovlivňují jak současnou, tak budoucí situaci společnosti. V rámci prvních kroků sestavení marketingové strategie je proto zapotřebí identifikovat tyto faktory, analyzovat jejich dopad na činnosti společnosti a začlenit je do rozhodování o jejím dalším směřování. Vnější prostředí působící na společnost dále členíme na makroprostředí a mikroprostředí. K jejich analýze lze využít například PEST analýzu a Porterův model pěti sil (1).

### **1.5.1 Analýza makroprostředí – PEST**

Makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které na společnost působí, ale které jen stěží dokáže sama ovlivnit. Změny v rámci těchto sfér bývají spíše výsledkem



působení svazů, asociací a společenství, které po následném lobbyingu iniciují změny v poslanecké sněmovně či na nadnárodní úrovni. Pro zhodnocení makroprostředí společnosti lze využít PEST analýzu v některé z jejích modifikací. Ta zkoumá politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální faktory a technologické faktory působící na společnost. V rámci aktualizovaných analýz, například pod akronymem SLEPTE, se přidávají například i faktory ekologické (11).

### **Politicko-legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory vytváří rámec pro působení podnikatelské činnosti a skrze působení národní, evropské i mezinárodní legislativy stanovují společností i podnikatelům mantinely pro jejich počínání. Mezi tyto faktory řadíme politickou stabilitu, stabilitu vlády ČR, daňovou politiku, zákony, pravidla hospodářské soutěže atd (11).

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory odráží vliv makroekonomické situace na ekonomiku společnosti. Jedná se například o vývoj HDP, inflaci, kupní sílu, fázi ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy či míru nezaměstnanosti (11).

### **Sociální faktory**

Sociální faktory představují okolnosti ovlivňující nákupní chování spotřebitelů a jednání organizací. Jedná se o sociální, demografické a kulturní vlivy zahrnující spotřební zvyky, preference, počet obyvatel, jejich věkovou strukturu či hodnoty a sociální faktory jako vzdělání, výši příjmů, životní styl a další vlivy, které určují životní úroveň obyvatelstva. Tato specifika a nákupní preference jsou klíčové pro rozhodování a sestavení úspěšného marketingového mixu společnosti (11).

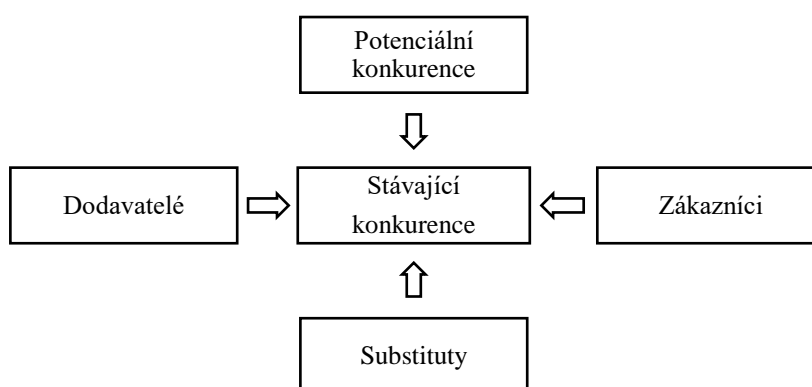
### **Technologické faktory**

Technologické prostředí a jeho změny jsou pro společnost zdrojem technologického pokroku a inovací, díky kterým jsou schopny zvyšovat produktivitu, snižovat náklady a dosahovat lepších hospodářských výsledků. Zvláště v rychle se měnící technologické společnosti jsou tyto trendy ve výzkumu, vývoji, logistice, informačních technologiích

a dalších oblastech přispívající k rozvoji společnosti a zachování její konkurenceschopnosti zcela klíčové (11).

### 1.5.2 Analýza oborového prostředí – PORTER

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikace hybných sil, které v daném odvětví působí, a které ovlivňují činnosti společnosti. Porterův model pěti sil vyhodnocuje atraktivitu trhu, jeho vývoj a vliv činitelů, mezi které řadíme stávající konkurenci, potenciální nové konkurenty v odvětví, substituty, zákazníky a dodavatele. Hrozby ze stran těchto sil jsou následující (5, 11).



Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 11)

#### Stávající konkurenti a hrozba rivality mezi nimi

Dle marketingové koncepce je pro úspěch společnosti zásadní poskytnout zákazníkovi vyšší hodnotu a uspokojení než její konkurence. Proto je zapotřebí mít neustálý přehled o tom, kdo je konkurentem společnosti, jak silná je jeho pozice, jaké jsou jeho strategie, cíle, silné a slabé stránky atd. Pokud v rámci segmentu působí velké množství konkurentů, tento segment již není atraktivní. Mezi mnoha konkurenty usilujícími o pozici je typické agresivní jednání, cenové války, reklamní bitvy a konkurence v odvětví tak bude značně nákladná (1, 5, 11).

#### Hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů

Kromě sledování stávajících konkurentů musí být společnost ostražitá i vůči hrozbě nových vstupů do odvětví. Kromě stávajících hráčů ve své blízkosti by měla vyhledávat i vzdálenější společnosti, které by se mohly zapojit do hry a třeba i zásadně změnit její

dosavadní pravidla skrze nové přístupy, konkurenční výhody či technologie. Čím vyšší jsou bariéry vstupu na daný trh, tím je trh atraktivnější (5, 11).

### **Hrozba nárůstu vyjednávací schopnosti kupujících**

Zákazníci a jejich ochota nakupovat je klíčová pro udržení životaschopnosti společnosti. Díky své pozici jsou proto značně schopni ovlivňovat dění na trhu. Mezi zákazníky řadíme například jednotlivce představující koncové spotřebitele. V takovém případě hovoříme o zákaznících z prostředí B2C (Business to customers). Dále však zákazníci mohou být další právnické osoby, které zboží nemají pro vlastní spotřebu, nýbrž pro další zpracování či přeprodej. V takovém případě hovoříme o segmentu B2B (Business to business), který je specifický vyšší vyjednávací silou a schopností ovlivňovat cenu a další parametry produktů. Trhy s nižší vyjednávací schopností zákazníků jsou však atraktivnější. Ještě lepší obranou prodávajících jsou atraktivní nabídky, kterým ani ti nejsilnější zákazníci neodolají (5).

### **Hrozba substitučních výrobků**

Substitut představuje alternativní výrobek, kterým lze nahradit původní statek. Atraktivita segmentu klesá s množstvím skutečných či potenciálních substitutů výrobku. Existence substitutů omezuje výši ceny a výsledných zisků. Pokud v rámci substitučního odvětví dojde k technologickému pokroku či nárůstu konkurence, je možno předpokládat i propad cen a zisků segmentu prvního (5).

### **Hrozba nárůstu vyjednávací síly dodavatelů**

Dodavatelé mohou často rozhodovat o úspěchu či neúspěchu společnosti. Zdroje, které pro společnost dodávají, ať už se jedná o materiál, suroviny, energie, pracovní sílu či zboží, mohou svou cenou, kvalitou, rychlostí dodání a vyjednávací pozicí v závislosti na počtu dodavatelů na trhu výrazně ovlivnit spokojenost koncových spotřebitelů. Pro nejlepší obranu je proto nutné budovat s nimi kvalitní, oboustranně prospěšné vztahy a analyzovat možné dopady jejich počínání na společnost (1, 11).

## 1.6 Analýza vnitřního prostředí

Analýzou vnitřního prostředí identifikujeme soubor prvků uvnitř organizace a jejich vzájemnou synergii mající vliv na kvalitu její činnosti. Společnost McKinsey a Company představila model složený ze sedmi prvků pro úspěšné fungování společnosti. Pod názvem modelu 7S McKinsey dnes můžeme nalézt prvky – strategie, struktura a systémy, které tvoří pomyslný „hardware“ úspěchu a styl, schopnosti, personál a sdílené hodnoty, které tvoří tzv. „software“ (5).

- **Strategie** – dlouhodobé cíle společnosti a způsob jejich dosažení.
- **Struktura** – organizační uspořádání společnosti.
- **Systémy řízení** – metody, postupy a procesy společnosti včetně informačních systémů, technologií či systémů řízení výroby.
- **Spolupracovníci** – odkazují na důležitost kvalitního lidského faktoru, jakož i na potřebu neustálého zvyšování kvalifikace zaměstnanců, péči o jejich spokojenost a využití jejich potenciálu na odpovídajících pozicích.
- **Styl vedení** – volba manažerského přístupu k vedení zaměstnanců a míra jejich angažovanosti do rozhodování.
- **Schopnosti** – souhrn dovedností, znalostí a zkušeností pracovníků.
- **Sdílené hodnoty** – vize, cíle, firemní kultura, hodnoty společnosti a ztotožnění zaměstnanců s nimi (5, 22).

## 1.7 SWOT analýza

SWOT analýza představuje souhrnný výstup situačních analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Skládá se z analýz silných (Strengths) stránek a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Jejím cílem je identifikovat, do jaké míry jsou současné strategie společnosti relevantní a schopné vyrovnat se se změnami prostředí. Poskytuje tak základní popis současného stavu společnosti a sumarizuje faktory, které ovlivňují efektivnost marketingových aktivit a schopnost naplňování cílů (11, 13, 14).

V rámci analýzy vnějšího prostředí hovoříme o dílčí O–T analýze, kterou je vhodné začínat, a která obnáší průzkum makro a mikro prostředí společnosti. V rámci makroprostředí společnost hodnotí faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické, například skrze PEST analýzu. U mikroprostředí hodnotí atraktivitu oborového prostředí zahrnující zákazníky, dodavatele, odběratele a konkurenci, například pomocí Porterovy analýzy pěti sil. Po vyhodnocení vnějšího prostředí získáváme příležitosti, které mohou zvýšit poptávku, spokojenost zákazníků či výnosy společnosti a hrozby, které mohou naopak predikovat nepříznivý vývoj vnějšího prostředí, překážky pro činnost společnosti či negativní trendy, které mohou snížit poptávku (11, 13, 14).

Analýza vnitřního prostředí neboli S–W analýza, hodnotí všechny vnitřní prvky jako výrobní, marketingové či prodejní schopnosti společnosti, cíle, systémy, procesy, lidské zdroje a další faktory zachycené například v 7S analýze. Výstupem vnitropodnikových analýz jsou silné stránky společnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak společnosti a slabé stránky, tedy nedostatky v počínání společnosti či oblasti, kde si konkurence vede lépe (11, 13, 14).

Díky identifikaci a porozumění těmto faktorům je společnost následně schopná využít svých silných stránek, pracovat na odstranění svých slabín, využít příležitostí, čelit hrozbám a uspět tak v tržním prostředí.

**Tabulka č. 3: SWOT analýza**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4)

Vnitřní prostředí	<b>S (Strengths)</b> <b>Silné stránky</b>	<b>W (Weaknesses)</b> <b>Slabé stránky</b>
Vnější prostředí	<b>O (Opportunities)</b> <b>Příležitosti</b>	<b>T (Threats)</b> <b>Hrozby</b>

### 1.7.1 SWOT matice

Díky kombinaci jednotlivých prvků SWOT analýzy lze využít čtyř strategií – SO, ST, WO, WT, zachycených a popsanych v následující tabulce.

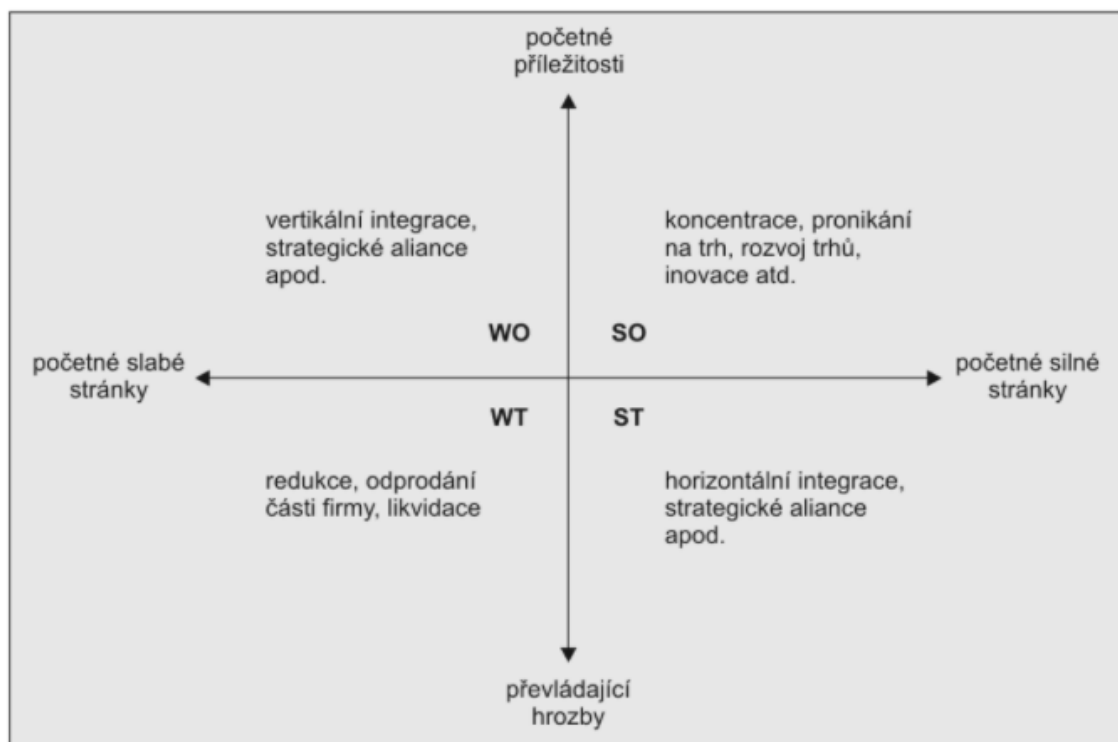
**Tabulka č. 4: Matice SWOT**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23)

Vnitřní prostředí Vnější prostředí	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>SO Strategie</b> <b>„Využití“</b> Využití silných stránek pro zúročení příležitostí	<b>WO Strategie</b> <b>„Hledání“</b> Překonání slabých stránek využitím příležitostí
<b>Hrozby (T)</b>	<b>ST Strategie</b> <b>„Konfrontace“</b> Využití silných stránek pro odvrácení rizik	<b>WT Strategie</b> <b>„Vyhýbání“</b> Minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám

### 1.7.2 Využití SWOT analýzy při koncipování strategií

Pro přesnější určení důležitosti nalezených skutečností v kombinaci s otázkou správného určení strategie společnosti se po stanovení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, přiřazuje jednotlivým faktorům odpovídající váha. Dále se faktory vyhodnocují skrze škálování, například v rozmezí -10 až +10, přičemž 0 značí, že zkoumaný faktor nepředstavuje pozitivní, ani negativní vliv. Na následujícím obrázku je zachyceno, jak se tento výstup odráží na volbě vhodné strategie společnosti a jejich provázanosti.

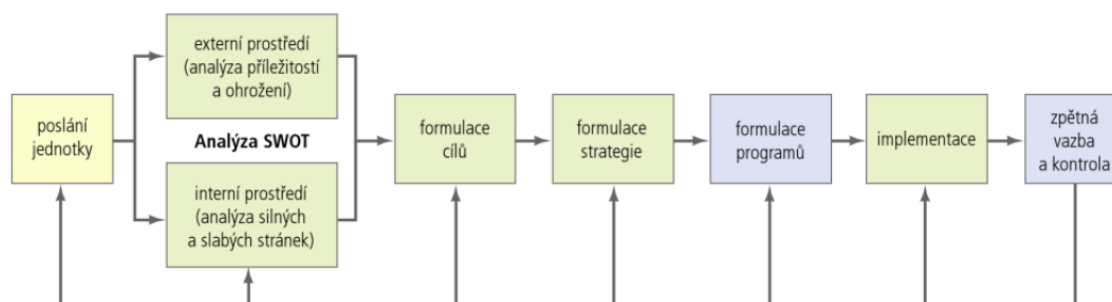


Obrázek č. 4: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií

(Zdroj: 11)

## 1.8 Strategické marketingové plánování

Marketingové řízení vychází ze strategického řízení společnosti, a proto musí odrážet a respektovat jeho cíle, omezení a rozhodnutí provedená na úrovni vrcholového managementu. Strategický marketingový plán se zaměřuje na všechny aktivity uskutečňované v rovině výrobek – trh a poskytuje základ pro řízení marketingových aktivit a jejich koordinaci. Představuje kontinuální úsilí společnosti alokovat co nejúčinněji existující zdroje, tedy do vitálních cílových tržních oblastí a životaschopných výrobních programů (5, 13).



Obrázek č. 5: Strategický plánovací proces podnikatelské jednoty

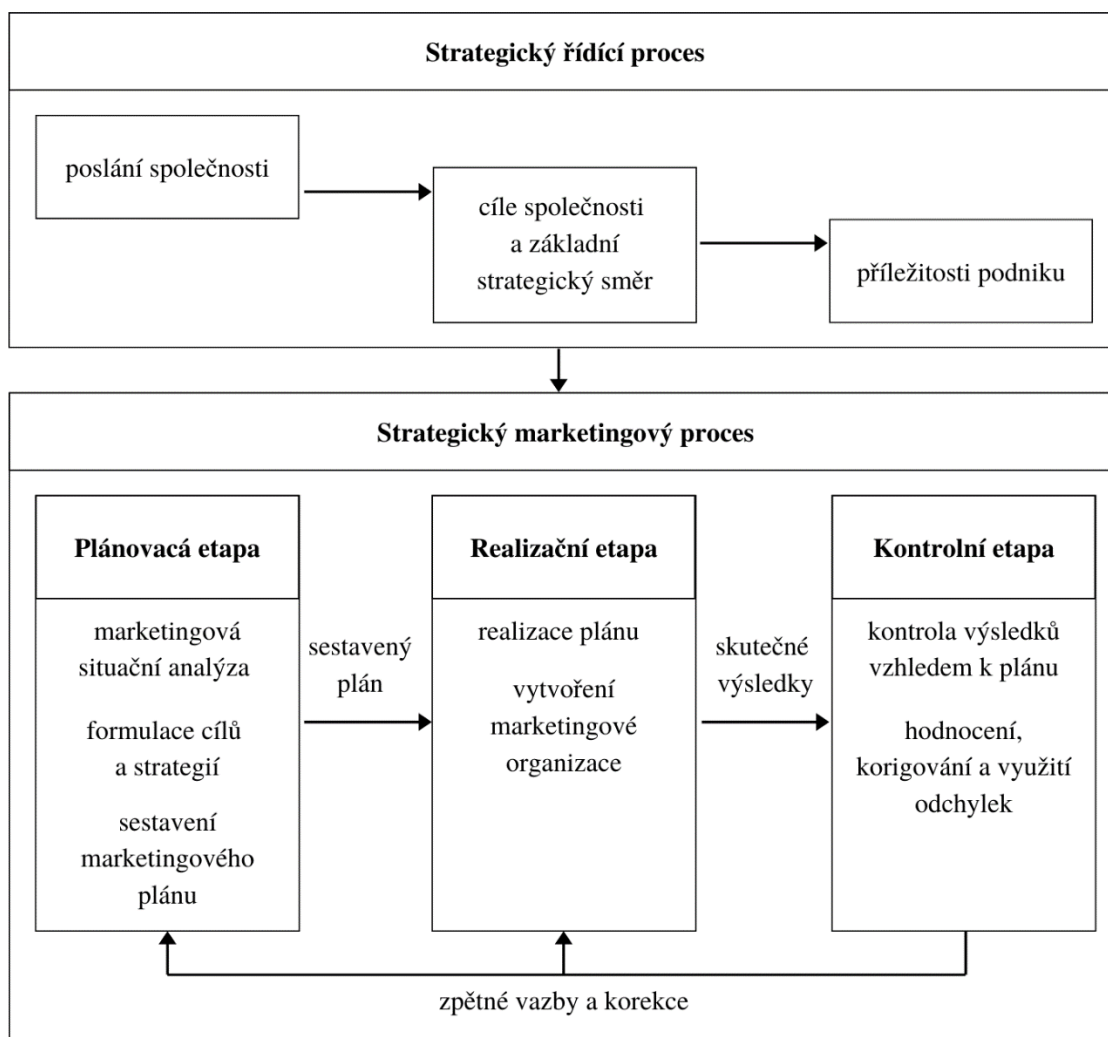
(Zdroj: 5)

Strategické marketingové plánování se skládá z deseti kroků.

- Definice poslání společnosti.
- Stanovení cílů.
- Marketingový audit.
- Zmapování trhu.
- SWOT analýza.
- Předpoklady.
- Marketingové cíle a strategie.
- Očekávané výsledky a identifikace alternativních plánů a mixů.
- Stanovení rozpočtu.
- Detailní implementační program pro první rok (8).

Výstupem plánovacího procesu je strategický plán, který zahrnuje poslání společnosti, přehled vybraných finančních ukazatelů, přehled o trhu, SWOT analýzu, předpoklady, marketingové cíle a strategie, předpověď a rozpočet na následující tři roky (8).





**Obrázek č. 6: Strategický marketingový proces**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 13)

Cyklus strategického plánování se skládá ze tří fází – plánovací, implementační a kontrolní.

### **Plánování**

První část strategického plánovacího procesu, tedy plánovací fáze, přispívá k propojení všech složek společnosti. V rámci této fáze dochází k identifikaci situace, ve které se společnost nachází v kontextu vnitřního i vnějšího prostředí. Za využití analýz a výzkumů, jako například Porterovy analýzy oborového prostředí, analýzy makroprostředí PEST, analýzy vnitřního prostředí či SWOT analýzy, může společnost řádně zmapovat své tržní prostředí, konkurenci a další klíčové faktory, na základě kterých je poté schopna stanovit adekvátní cíle a formulovat marketingovou strategii. Díky těmto

krokům je následně možno vyhotovit detailní marketingový plán, který tvoří základ funkčního marketingového řízení společnosti (13).

### **Realizace**

V rámci plánovací fáze jsou stanoveny základní úlohy pro etapu realizace. Její úkol spočívá v převedení naplánovaných úloh do podoby konkrétních výsledků, uskutečnění řady operací a v naplnění plánem stanovených cílů (13).

### **Kontrola**

Kontrolní proces porovnává plánované úkoly s reálně dosaženými výsledky. V případě zjištění odchylek je nutno najít jejich příčinu, provést korekce a realizovat opatření, díky kterým jim bude možno v budoucnu předejít a skrze mechanismus zpětné vazby provést případné změny plánu (13).

## **1.9 Marketingové cíle**

Cíle představují realistické vyjádření toho, čeho chce společnost dosáhnout. Jejich znění odpovídá na otázku, kde by se daná organizace či její divize měla nacházet v určitém bodě v budoucnosti. Udávají rovněž směr plánům a potvrzují naplnění účelu strategie společnosti (8).

Marketingové cíle jsou obecně přijímány jako kvantitativní závazky, obvykle určené prostřednictvím standardů výkonu za danou dobu, nebo podmínkami, kterých má být dosaženo do určitého období. Výkonnostní standardy se většinou definují skrze objem prodeje či jiných hodnot a různého měření ziskovosti. Podmínky, kterých má být dosaženo, vyjadřují procentuální podíl na trhu a další různé závazky, jako procento z celkového počtu distribuční sítě (8).

### **1.9.1 Význam poslání společnosti pro definování cílů**

Při procesu určování cílů je vhodné postupovat od širších cílů k cílům konkrétním. Společnost musí nejdříve definovat své poslání, ze kterého mohou následně vyplynout široké strategické cíle. Ty se následně rozpadají na cíle pro jednotlivé divize. Veškeré

dílčí cíle, včetně marketingových, by tak měly vycházet z poslání společnosti a být v souladu s jejími strategickými cíli (8).

Aby společnost dokázala definovat své poslání, je zapotřebí, aby si odpověděla na klasické otázky Petera Druckera. Mezi ně patří – co je naším podnikáním, kdo je naším zákazníkem, co má pro něj hodnotu a jaké bude, respektive by mělo být naše podnikání v budoucnu. Jasné a promyšlené poslání poskytuje celé organizaci společný pocit účelu, směřování (5).

Dobře definované poslání by mělo splňovat následující charakteristiky.

- Soustřeďuje se na omezený počet cílů.
- Vyzdvihuje hlavní přístupy a hodnoty společnosti.
- Definuje hlavní konkurenční sféry, v rámci kterých bude společnost působit.
- Pracuje s dlouhodobým pohledem.
- Je co nejkratší, snadno zapamatovatelné a co nejsmysluplnější (5).

### **1.9.2 Role managementu při stanovování cílů**

Některé korporace dávají svým podnikatelským jednotkám svobodu ve stanovování vlastních cílů tržeb a jim odpovídajícím strategiím. Jiným podnikatelským jednotkám vytyčí cíle a nechají je připravit příslušnou strategii pro jejich naplnění. Další stanovují cíle a zároveň se účastní přípravy strategií jednotlivých podnikatelských jednotek. Všechna korporátní vedení však zahajují své plánovací aktivity definováním poslání společnosti, na základě kterého mohou vyplynout cíle pro jednotlivé podnikatelské jednotky, kterým jsou následně alokovány zdroje pro zvolenou strategii vedoucí k naplnění daných cílů (5).

Většina velkých obchodních korporací se skládá ze čtyř organizačních úrovní – korporátní, divizní, úrovně podnikatelské jednotky a výrokové úrovně. Nejvyšší korporátní vedení zodpovídá za přípravu korporátního strategického plánu, kterým se řídí celá společnost. Rozhoduje dále o množství prostředků alokovaných každé divizi, stejně tak do kterých aktivit se pustit či které ukončit. Každá divize následně sestavuje plán rozdělující prostředky mezi všechny podnikatelské jednotky dané divize.

Podnikatelské jednotky pak chystají strategické plány, které by je měly dovést k ziskové budoucnosti. Na úrovni každého výrobku, výrobní řady či značky existuje plán popisující cestu k dosažení příslušných cílů (5).

### 1.9.3 Princip SMART

Pro správné definování cílů a následné prokazování jejich naplnění by měla být při jejich stanovení dodržena podmínka SMART. Samotný název této metody je akronymem dílčích vlastností níže, které musí správně stanovený cíl splňovat (9).

- **Specifický** (specific) - cíl by měl být specifický, konkrétní a jasně definovaný.
- **Měřitelný** (measurable) – cíl by měl být konkrétní a měřitelný, aby bylo možno vyhodnotit jeho dosažení.
- **Akceptovatelný** (acceptable) – cíl by měl být dosažitelný a přijatelný pro pracovníky odpovědné za jeho naplnění.
- **Realistický** (realistic) – cíl by měl být realistický a relevantní například ke zdrojům a potřebám jeho dosažení.
- **Definovaný v čase** (time specific) – cíl by měl být časově specifikován, tedy s jasným termínem jeho splnění (9).

## 1.10 Marketingová strategie

Marketingová strategie představuje způsoby, jakými lze dosáhnout naplnění vytyčených marketingových cílů. Popisuje cestu k jejich splnění, prostředky, kterými by mělo být cílů dosaženo, časový plán a rozmístění zdrojů. O konkrétních krocích, které budou následovat, však již pojednává marketingový plán. Marketingová strategie vychází ze segmentace trhu, v rámci targetingu určuje, na které se má společnost zaměřit, jaké strategie z oblasti marketingového mixu má pro ně využít a jak podpořit pozici produktu vnímanou zákazníkem (2, 8, 14).

Kotler definuje marketingovou strategii následovně: „*Marketingová logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů*“. (1)

**Marketingová strategie je vyjádřena třemi fázemi:**

1. Volbou cílových trhů.
2. Volbou pozice produktu ve vnímání zákazníků (positioning).
3. Volbou marketingových nástrojů k dosažení stanovených cílů (14).

První dvě fáze jsou součástí strategického marketingového plánování. To předisťuje cílové trhy a hodnotové propozice společnosti zvolené na základě analýz tržního prostředí.

### 1.10.1 Volba cílových trhů

Jednou z nejpodstatnějších otázek marketingu je, jakým směrem a na koho má společnost zaměřit své aktivity. Tržně nediferencovaný, nebo také masový marketing, nepracuje se specifickými rysy cílové skupiny. Vědět však, komu prodávám a co daná skupina potřebuje, představuje efektivnější variantu cíleného marketingu. Základem cíleného marketingu je segmentace, která rozděluje trh na homogenní skupiny zákazníků. Mezi kritéria, která se při segmentaci uplatňují, řadíme popisná kritéria, jako demografické údaje, geografická kritéria, fyziologické rysy, kulturní vlivy či životní styl. Dalším typem jsou kritéria tržních projevů popisující vztah spotřebitele k danému trhu či produktům. Mezi ně patří například očekávání spotřebitele, vnímání hodnoty, míra užití, věrnost

spotřebitele či jeho vztah k novinkám. Po definování tržních segmentů přichází tržní zacílení, které určuje, na jaké segmenty trhu se má společnost zaměřit (14).

### **1.10.2 Positioning**

Positioning neboli tržní umístění představuje akt navržení nabídky a image společnosti tak, aby v myslích cílového trhu a konkrétních spotřebitelů zaujaly co nejvýznamnější místo. Dobrý positioning je vodítkem pro marketingovou strategii, jelikož vyjadřuje samotnou podstatu produktu či značky. Určuje, jakých cílů má spotřebitelům pomoci dosáhnout a ukazuje, jakým unikátním způsobem tak činí (5).

### **1.10.3 Volba marketingových nástrojů**

Třetí fáze představuje marketingové taktické (operativní) plánování, které konkretizuje marketingové taktiky skrze strategie z oblasti marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace). Mezi tyto strategie řadíme následující (5, 14).

#### **Produktové strategie**

Výrobek představuje reálný základ pro budování strategické marketingové pozice a je to právě on, který představuje primární užitek pro zákazníka. Produktové strategie se týkají rozhodnutí o komponentech finálního produktu (provedení, značka, design, služby aj.) či jeho variantách, aby zákazník dostal výrobek, který uspokojí jeho potřeby (13, 14).

#### **Cenové strategie**

Cenová strategie určuje, jakou cenu má společnost zvolit, aby byla pro zákazníky akceptovatelná a motivovala je k nákupu (14).

#### **Distribuční strategie**

Distribuční strategie zajišťuje fyzickou přítomnost zboží na trhu. Řeší způsoby, jakými přesunout produkty z výroby až ke koncovému zákazníkovi a prostřednictvím kterých kanálů (13, 14).

## **Komunikační strategie**

Strategie v oblasti marketingové komunikace plní funkci sdělování hodnot produktu a celé společnosti cílovému trhu. Součástí marketingové komunikace je reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, přímý marketing a osobní prodej. Jejich správnou kombinací lze docílit vytyčených marketingových cílů. Mezi základní strategické směry komunikačního mixu patří push nebo pull strategie. Push strategie neboli strategie tlaku využívá propagaci od výrobce směrem ke spotřebiteli. Výrobce se zaměřuje zejména na distribuční cestu a její účastníky. Výrobce propaguje svůj produkt velkoobchodům či maloobchodům a ti následně produkt „protlačí“ až ke spotřebiteli, nejčastěji díky osobnímu prodeji, podpoře prodeje a reklamě. Pull strategie neboli strategie tahu funguje na opačném principu. Marketingová komunikace se zaměřuje na koncového spotřebitele, který díky stimulaci poptávky začíná požadovat výrobek na trhu sám (13).

### **1.10.4 Druhotné členění marketingových strategií dle hledisek**

Vedle prvotního třídění marketingových strategií vztahujícího se k marketingovému mixu lze dále marketingové strategie uspořádat i následovně (13).

#### **Na základě trendů trhu:**

- **Růstové strategie** – zaměřené na budoucí růst např. podílu na trhu, objemu prodeje či ziskové výkonnosti společnosti, využívané zejména v růstové etapě životního cyklu výrobku.
- **Udržovací strategie** – sloužící především k udržení pozice společnosti.
- **Ústupové strategie** – využívané při odchodu společnosti např. z neatraktivního či ztrátového trhu (13).

#### **Na základě přístupu k segmentům trhu:**

- **Ofenzivní (útočné, proaktivní) marketingové strategie** – orientovány na růst prodejního obratu, zvýšení tržního podílu či ziskovou výkonnost společnosti převážně na atraktivních trzích. Mezi nejčastější ofenzivní strategie patří například penetrace trhu, která se zaměřuje na zvýšení ziskové výkonnosti společnosti se stávajícími výrobky na existujících trzích a převážně za krátké časové období, nebo strategie vývoje trhu, která se naopak zaměřuje na dlouhé

strategické období. V případě vyčerpání příležitostí na existujících trzích s existujícími výrobky se nabízí ofenzivní strategie zaměřené mimo současné tržní prostory. Jedná se například o strategie vstupu na trhy vztažné (příbuzné), nevztažné, nově vzniklé trhy či dosud nerozvinuté tržní oblasti (13).

- **Defenzivní (obránné, reaktivní) strategie** – představují obranná opatření a odražení útoků. Slouží zejména k ochraně podílu na trhu, klíčových strategických pozic, k ochraně zisku či k minimalizaci ztrát (13).

#### **Na základě chování vzhledem k vnějšmu okolí (ke konkurenci):**

- **Kooperační strategie** – využívaná společnostmi, které nemají v úmyslu dostat se do konfliktních situací při boji o pozici. Může jít například o tržního následovatele se strategií pro udržení současné pozice a disponujícího specifickou výhodou zaručující dostatečný tržní podíl bez konfliktního přetahování se o zákazníka s konkurencí a vedoucího k odvetným opatřením (13).
- **Konfrontační strategie** – představuje boj o moc a o vytlačení konkurentů z trhu za účelem zisku většího tržního podílu či vyššího prodeje (13).

#### **Na základě rozlišení specifických skupin zákazníků:**

- **Strategie hromadného (masového trhu)** – v případě neexistujících rozdílů v zákaznických potřebách.
- **Strategie velkých segmentů** – vhodná při rozdělení trhu do segmentů větších rozměrů a s omezenými zdroji společnosti.
- **Strategie sousedních (přilehlých) segmentů** – uplatnitelná při limitovaných zdrojích pro zaměření na atraktivní přilehlý segment.
- **Strategie multisegmentů** – použitelná při zcela segmentovaném trhu za předpokladu dostatečné výše zdrojů vhodných pro použití ve více segmentech.
- **Strategie malých segmentů** – využitelná v segmentovaném trhu při malém rozpočtu a schopnosti konkurovat pouze v nejmenších segmentech.
- **Strategie tržních mezer** – ideální při nedostatečném uspokojení potřeb zákazníků v rámci daného segmentu.
- **Přizpůsobení se potřebám zákazníků** – vhodná v rámci segmentace trhu na malé zákaznické skupiny s rozlišnými potřebami (13).



### **Na základě cyklu životnosti trhu:**

- **Strategie pro vstupy na nové trhy** – marketingové strategie spojené s tvorbou a vstupem do nového tržního prostředí. Subjekty vstupující na trh jako první, tzv. pionýři, získávají výhodu v možnosti přispět k definování počátečních pravidel hry nového tržního prostoru, ale zároveň jsou ohroženi vysokými náklady spojenými s otevřením trhu, potřebou investic do jeho kultivace a do kvalitního komunikačního mixu za nejistoty budoucí poptávky. Subjekty vstupující na trh později disponují hlavně výhodou poznání chyb, kterých se dopustil pionýr a možností jim předejít. Příhodné je načasování zejména v době ne zcela vytvořené tržní dominance pionýra. Významnou výhodou později vstupujícího může být například vysoká kvalita výrobků, úroveň designu, excelentní služby či technologické možnosti, a to obzvlášť, pokud obsazuje tržní mezeru (13).
- **Strategie vhodné pro rostoucí trhy** – strategie pro trhy vyznačující se vstupem celé řady subjektů s cílem získat co největší tržní podíl, například skrze získání nových zákazníků či přebrání zákazníků konkurence. Základními strategiemi k udržení či posílení postavení na rostoucím trhu může být využití či kombinace z defenzivních strategií, strategie bočního útoku, konfrontační strategie, mobilní strategie či strategie odchodu z trhu (13).
- **Strategie vhodné pro nasycené a klesající trhy** – v rámci nasycených trhů se setkáváme s přechodem růstu ke stagnaci, jež může vést až k nutnosti opuštění trhu, pokud nebude udržovací strategie dostatečná. Při poklesu trhu charakterizovaného poklesem poptávky či prodejů existují dvě klíčové možnosti, a to rychlý odchod z trhu u výrobků, jejichž životní cyklus již skončil, nebo pomalý odchod z trhu, pokud ještě existuje možnost dalších prodejů a zisku. U společností, jež na klesajících trzích setrvaly lze využít strategie udržovací, strategie přežití se ziskem, strategie mezer či strategie sklizení. Strategie udržovací se snaží překlenout krátké časové období, což je možné za předpokladu udržení kvality výrobku, případné redukce ceny, udržení úrovně propagace a soustředění se na podporu prodeje. Strategie přežití se ziskem je charakteristická pro společnost se silnou pozicí, která může fungovat v období poklesu trhu jako vůdce, což je reálné za předpokladu investic do udržení postavení v rámci podílu

na trhu, případné redukce ceny, udržení úrovně propagace a distribučních cest a jasné signalizace udržení, případně i zvýšení postavení pozice na trhu. V rámci strategie mezer je ohniskem limitována část celkového trhu, kde má společnost silné postavení. Pro tuto strategii je nezbytné soustředit prostředky na příslušnou mezeru na trhu, zacílit na ni vhodnou propagaci, optimalizovat distribuční cesty, podpořit prodejní úsilí koncentrované na zmíněnou mezeru na trhu a zdokonalit či modifikovat výrobek či program služeb tak, aby odpovídal požadavkům dané mezery. Strategie sklizení představuje stav, kdy je odchod z trhu nevyhnutelný v krátkém časovém úseku. Při této situaci je nezbytné vyhnout se dalším investicím do výrobku, zařízení, výzkumu a vývoje, redukovat v maximální možné míře provozní výdaje včetně těch marketingových, zvýšit účinnost prodeje a distribuce a snažit se udržet odchod ve stabilním a pozvolném tempu (13).

Další členění je možno definovat skrze komplexnost jeho využití. Dle tohoto hlediska můžeme rozlišovat parciální strategie či integrované přístupy. Parciální přístupy se zaměřují pouze na dílčí část marketingového rozhodovacího procesu. Nejčastějšími jsou přístupy podle Ansoffa, Portera, Kotlera či Strebela s Gilbertem, které budou dále přiblíženy. Integrované přístupy usilují o komplexnější pojetí a zastřešení rozhodovacího procesu skrze parciální strategie. Mezi nejčastější patří integrovaný přístup podle Beckera, Backhause či Haedricha s Tomczekem (13).

#### **1.10.5 Strategie podle Kotlera**

Kotler vymezuje čtyři typy strategií. Výchozím bodem volí úsilí společnosti o tržní pozici určenou tržním podílem. Společnost dle něj může volit mezi strategií tržního vůdce, vyzyvatele, následovatele a výklenkáře.

##### **Strategie tržního vůdce**

V rámci strategie tržního vůdce společnost usiluje o udržení své tržní pozice. Mezi tři klíčové úkoly takové společnosti patří rozšíření celkového trhu, udržení tržního podílu uvnitř celkového trhu a zvýšení tržního podílu. Rozšíření celkového trhu může společnost dosáhnout například získáním nových skupin uživatelů nebo novým způsobem použití

dosavadního produktu. Udržení tržního podílu může být zajištěno například využitím inovací či upevněním tržní pozice díky posilování hodnoty značky (11).

### **Strategie tržního vyzyvatele**

V rámci této strategie plánuje společnost ofenzivní zvýšení tržního podílu prostřednictvím útoku na tržního vůdce, nebo malé hráče na trhu. Vhodná je většinou pro společnosti, které zaujímají druhou, případně třetí pozici za tržním vůdcem a jsou připraveny vůdce pronásledovat a bojovat za své silnější postavení na trhu. Pro tento účel využívají například politiku nízkých cen spojenou s nižší jakostí, nebo naopak nabídku s vyšší kvalitou či produktové inovace. V rámci této strategie lze využít následující útoky (11, 13).

- **Strategie přímého (čelního, frontálního) útoku** – vyzyvatel v této strategii útočí veškerými silami a za využití všech nástrojů marketingového mixu napadá pozici a silné stránky vyzývaného.
- **Strategie bočního (křídelního) útoku** – vyzyvatel napadá slabé stránky či místa, kde protivník disponuje nižší bdělostí.
- **Strategie obklíčení** – vyzyvatel útočí zároveň na několika frontách, které musí vyzývaný bránit. Pro úspěšné využití této strategie je nutný silný marketingový potenciál a širší portfolio produktů.
- **Strategie obejítí (obchvatného útoku)** – vyzyvatel pozměňuje tržní prostor pro výrobek. Nejedná se o agresivní útok, nýbrž o diverzifikační akce v oblasti výroby, trhu i zavádění nových technologických procesů. Dochází k postupnému vytlačování stávajících výrobků, rozšíření tržního potenciálu a zvyšování prodeje.
- **Strategie partyzánského útoku** – vyzyvatel nepřetržitě avšak nepravidelně atakuje protivníka drobnými útočnými akcemi. Toto stálé mírné napadání vede často k rozptýlení, oslabení a ztrátě síly vyzývaného (13).

### **Strategie následovatele**

Ne všechny společnosti na trhu usilují o pozici tržního vůdce. Tato snaha o prvenství totiž často představuje velmi těžký a agresivní boj o zákazníky vůdce a může vést ke značnému poškození obou soupeřících stran. Při uplatňování strategie následovatele se společnost přizpůsobuje konkurenci v oboru a napodobuje vůdcovo počínání. Snahou je drobná diferenciací například v kvalitě, servisních výkonech, jedinečnosti výrobních atributů

vyhovujících příslušnému zákaznickému užítí atd. Úspěšné strategie tohoto typu se tak často vyznačují uvědomělou segmentací trhu a zaměřením na rentabilitu místo na tržní podíl (11, 13).

- **Strategie napodobování** – představuje napodobování výrobků konkurenta, ale s určitým odlišením například ve specifické hodnotě pro zákazníka.
- **Strategie upravování** – předpokládá úpravu a zdokonalení výrobku převzatého od vůdce trhu, případně i jeho následné umístění na jiné trhy.
- **Strategie skrytého konkurenta (protivníka)** – tato strategie představuje situaci, kdy následovatel kopíruje výrobky vůdce a nelegálně je prodává.
- **Strategie parazita** – představuje napodobeniny výrobků vůdce s nepatrnými odlišnostmi, které jsou následně prodávány za nižší cenu (13).

### **Strategie obsazování tržních výklenků (mezer)**

Společnosti s touto strategií vyhledávají tržní mezery. Nezaměřují se na celé trhy či velké tržní segmenty, ale spíše na malé segmenty v rámci většího trhu a vyhýbají se tak konkurenci s tržními giganty. Strategie obsazování tržních výklenků je vhodná zejména pro menší společnosti, které se zaměřují na takovou část trhu, která vyžaduje specifické požadavky a pro větší hráče není dostatečně atraktivní. Může se jednat například o specializaci podle trhu, skupin zákazníků, produktů, technologií s cílem získání konkurenční výhody v určité oblasti (11, 13).

### **1.10.6 Ansoffova matice**

Ansoffova matice poskytuje logický rámec, ve kterém jsou marketingové cíle vyjádřeny ve dvou dimenzích – trhy a výrobky. Na základě jejich kombinace lze zvolit jednu ze čtyř strategií znázorněných ve kvadrantech na obrázku níže.

**Tabulka č. 5: Ansoffova matice**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 10)

	<b>Existující produkty</b>	<b>Nové produkty</b>
<b>Existující trh</b>	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
<b>Nový trh</b>	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Matice převádí konkurenční prostředí společnosti do dvou oblastí – trhy a produkty. Kombinací jednotlivých oblastí následně odpovídá na otázku, jaké produkty a komu se prodávají, respektive na jakých trzích. Stanovuje tak čtyři následující možné strategie společnosti (8).

- Prodávat existující produkt na existujícím trhu.
- Rozšířit existující produkt na nové trhy.
- Vyvinout nový produkt pro existující trhy.
- Vyvinout nový produkt pro nové trhy (8).

### 1.10.7 Porterovy generické strategie

Porterovo pojetí je orientováno na konkurenci a vychází z předpokladu, že základem výkonnosti podniku je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Mezi jeho strategie patří následující tři.

- **Strategie náskoku v nákladech** – základem této strategie je dosažení vedoucí pozice díky minimalizaci nákladů pod úroveň konkurence, například skrze dokonalejší technologie, vyšší produktivitu, standardizaci či kvalifikaci zaměstnanců.
- **Strategie diferenciaci** – společnost poskytuje spotřebiteli něco jedinečného, čím se odliší od konkurence.
- **Strategie zaměření** – společnost se soustředí na jeden či více úzce specifikovaných a zmapovaných cílových segmentů, u kterých následně usiluje o získání náskoku v nákladech či diferenciaci (5, 13).

## 1.11 Marketingový plán

Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí společnosti. Slouží k implementaci a ověření marketingové strategie, z níž vychází. Představuje výstup procesu marketingového plánování a převádí strategické záměry společnosti do konkrétních úkonů. I když bývá ve společnostech z časových důvodů často opomíjen, jedná se o nejdůležitější dokument a vyvrcholení marketingového plánování (5, 11, 14).

Marketingový plán je nezbytný pro každý jednotlivý výrobek, výrobkovou řadu, značku, kanál nebo skupinu zákazníků. Shrnuje informace zjištěné o trhu, taktická vodítka pro marketingové programy včetně alokace zdrojů pro plánované období a definuje, jakým způsobem chce společnost naplnit své marketingové cíle (5).

Marketingový plán musí brát v úvahu, že veškeré kroky a taktiky se musí odvíjet od zákazníků a zohledňovat konkurenci. Šanci na úspěch by marketingový plán nemohl mít bez kooperace a podpory napříč celou organizací, jelikož je svázán s plány ostatních oddělení a je závislý na jejich podnětech. Každá společnost je specifická, a proto se liší i marketingové plány, většinou však pokrývají roční výhledy o rozsahu 5–50 stran a klasicky zahrnují úvodní shrnutí cílů a doporučení, situační analýzy, marketingovou strategii, taktiky, rozpočty a kontrolní mechanismy. Příklad konkrétní struktury detailně zachycuje následující obrázek (5).

Marketingový plán pro rok ...		
Jméno firmy		
Stručná charakteristika firmy		
Vize firmy		
Poslání firmy		
1.	<b>Celkové shrnutí</b>	Hlavní cíle a strategie pro období, pro které je marketingový plán připravován.
2.	<b>Situační analýza</b>	Rozbor současného stavu podnikání firmy – základní údaj o: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ trhu, produktu;</li> <li>▪ situaci makroprostředí (podle faktorů PEST);</li> <li>▪ mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost atd.);</li> <li>▪ vnitřním prostředí firmy.</li> </ul>
3.	<b>Analýza SWOT a analýza souvislostí</b>	Identifikace hlavních příležitostí a ohrožení firmy, silných a slabých stránek a jejich vazby na schopnosti firmy produkty vyvíjet, vyrábět a prodávat, jakož i na schopnost firmy podnikatelské záměry financovat.
4.	<b>Marketingové cíle</b>	Stanovení cílů, kterých chce firma dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu, zisku. (Doporučení: uvést pouze několik cílů – tři až pět; zvážit zařazení sociálních cílů a cílů vztahujících se k ochraně životního prostředí.
5.	<b>Marketingová strategie</b>	Volba marketingového přístupu vedoucího k dosažení cílů. Výběr z více strategií. Nejvhodnější kombinace pro malé a střední firmy je strategie tržní orientace a strategie odlišení nabídky produktů a služeb.
5.1	<b>Produkty a služby</b>	Výčet a popis produktů, které bude firma nabízet zákazníkům, včetně určení výhody, kterou užíváním produktu či koupí služby získá zákazník.
5.2	<b>Distribuce</b>	Popis způsobu, jakým bude produkt nabízen a dodáván zákazníkům, a distribučních cest.
5.3	<b>Cenová a kontrakční politika</b>	Stanovení cenové politiky, platebních podmínek, kontrakční politiky atd.
5.4	<b>Komunikační mix</b>	Volba struktury komunikačního mixu (reklamy, podpory prodeje, PR, publicity, osobního prodeje, přímého marketingu, případně sponzoringu a lobbingu).
6.	<b>Akční programy</b>	Volba specifických marketingových taktik, projektovaných a implementovaných pro dosažení podnikatelských cílů. Jedná se o rozpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních aktivit a úkolů: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aktivita;</li> <li>▪ cíl aktivity;</li> <li>▪ odpovědná osoba;</li> <li>▪ časový rozsah od–do;</li> <li>▪ plánovaný rozpočet.</li> </ul>
7.	<b>Rozpočet</b>	Prognóza očekávaných finančních výsledků. Očekávané marketingové náklady podle jednotlivých marketingových aktivit (výzkum, jednotlivé prvky marketingového mixu aj.) a očekávané tržby. Rozpočty (ale i cíle) bývají obvykle rozvrženy do kratších období pro přehlednější sledování a stanovení odchylek od plánu a proto, aby firma mohla včas reagovat na nepředvídané události.
8.	<b>Kontrola</b>	Popis způsobu realizace kontroly, časového intervalu vyhodnocování výsledků plnění jednotlivých cílů marketingového plánu.

Obrázek č. 7: Struktura marketingového plánu

(Zdroj: 11)

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V rámci této kapitoly se zaměřím na představení společnosti AQ audio studio s.r.o., její historii a zmapování současné situace z pohledu marketingového mixu 4P s důrazem na oblast propagace. Následně bude provedena SWOT analýza za využití analýzy vnějšího prostředí PEST, Porterovy analýzy oborového okolí, analýzy vnitřního prostředí 7S a doprovodných analýz konkurence a cílové skupiny.

### 2.1 Představení společnosti

Následující kapitola přibližuje společnost AQ audio studio s.r.o., její historii a oblast jejího působení.

#### 2.1.1 Základní informace o společnosti

<b>Obchodní název:</b>	AQ audio studio s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Severní 452, 784 01 Červenka
<b>Identifikační číslo:</b>	29388082
<b>Daňové identifikační číslo:</b>	CZ29388082
<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	17. říjen 2011
<b>Základní kapitál:</b>	200 000 Kč
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Spisová značka:</b>	C 45648/KSOS vedená u Krajského soudu v Ostravě
<b>Statutární orgán:</b>	Ing. Karel Svoboda a Ing. Vladimír Sapara
<b>Společníci:</b>	Ing. Karel Svoboda a Ing. Vladimír Sapara
<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (24)

#### 2.1.2 Charakteristika společnosti

Společnost AQ audio studio s.r.o. provozuje síť kamenných prodejen a internetový obchod českého výrobce reprosoustav značky AQ – Acoustique Quality, dalšího sortimentu audiotechniky a příslušenství. Mezi sortiment společnosti patří gramofony, reprosoustavy a příslušenství v podobě zesilovačů, receiverů, specializovaného nábytku



se zaměřením na audiotechniku, sluchátek či kabelů. Kamenné prodejny společnosti se nacházejí v Praze, v Brně a v Července na Moravě, kde si zákazníci mohou nabízenou techniku přímo i vyzkoušet (26).



Obrázek č. 8: Logo společnosti

(Zdroj: 25)

### 2.1.3 Historie společnosti

Společnost AQ audio studio s.r.o. vznikla rozdělením aktivit společnosti AQ s.r.o., jež byla založena v roce 1995, a která navázala na aktivity provozované od roku 1992 pod hlavičkou fyzické osoby Sapara UNI. Hlavní činností vzniklé společnosti AQ s.r.o. byl vývoj a výroba reprosoustav a elektroniky prodáváných pod vlastní značkou AQ – Acoustique Quality (27).

Postupem času, jak se dařilo budovat prodejní síť obchodních partnerů, začala společnost do své nabídky začleňovat i další produkty a příslušenství reprosoustav, jako jsou kabely, stojany, držáky apod., od dalších značek. Společnost AQ s.r.o. vyčlenila tyto aktivity spojené s importem, distribucí a velkoobchodním prodejem pod novou obchodní společnost AQ import trading s.r.o. Mezi první značkou, kterou se díky aktivitám společnosti podařilo začlenit do sortimentu, byl dnes již celosvětově známý Pro-Ject, vyrábějící gramofony v Litovli v České republice. Dnes je společnost často i výhradním distributorem značek jako Denver z Dánska, Bigben z Francie, Sonorous z Turecka, Lenco z Holandska, ARTsound z Belgie, Audioquest z USA, Arcam z Velké Británie, Lindemmant z Německa či českého výrobce elektronek KR Audio (27).

Poslední společností, pod kterou rozdělila společnost AQ s.r.o. část svých obchodních aktivit, a na kterou se v rámci diplomové práce zaměřím, je společnost AQ audio studio s.r.o. Ta byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2011 pod původním názvem Electro

outlet s.r.o. a v lednu roku 2020 byla přejmenována do nynější podoby. Na aktivity spojené s výrobou, distribucí a velkoobchodem provozovaného pod společnostmi AQ s.r.o. a AQ import trading s.r.o. navazuje obchodní činností zaměřenou na koncového spotřebitele. Do té patří provoz e-shopu [www.hifi-audio.cz](http://www.hifi-audio.cz) s nabídkou audiotechniky a příslušenství a provoz stejnojmenných kamenných prodejen v Praze, v Brně a v sídle společnosti v Července (27).

## **2.2 Analýza marketingového mixu**

V rámci této kapitoly se zaměřím na strategii společnosti za využití tradičního modelu marketingového mixu 4P zahrnujícího oblasti – produkt, cenu, distribuci a komunikaci analyzované společnosti AQ audio studio s.r.o.

### **2.2.1 Produkt**

Společnost nabízí svým klientům širokou škálu produktů audiotechniky a jejího příslušenství. Skladba sortimentu je primárně v gesci společnosti AQ s.r.o., která zajišťuje výrobu vlastní značky reproduktorů AQ a AQ import trading s.r.o., jež má v gesci import zboží do České republiky, kterého je často i výhradním distributorem pro náš trh. Produkty společnosti lze členit do následujících kategorií.

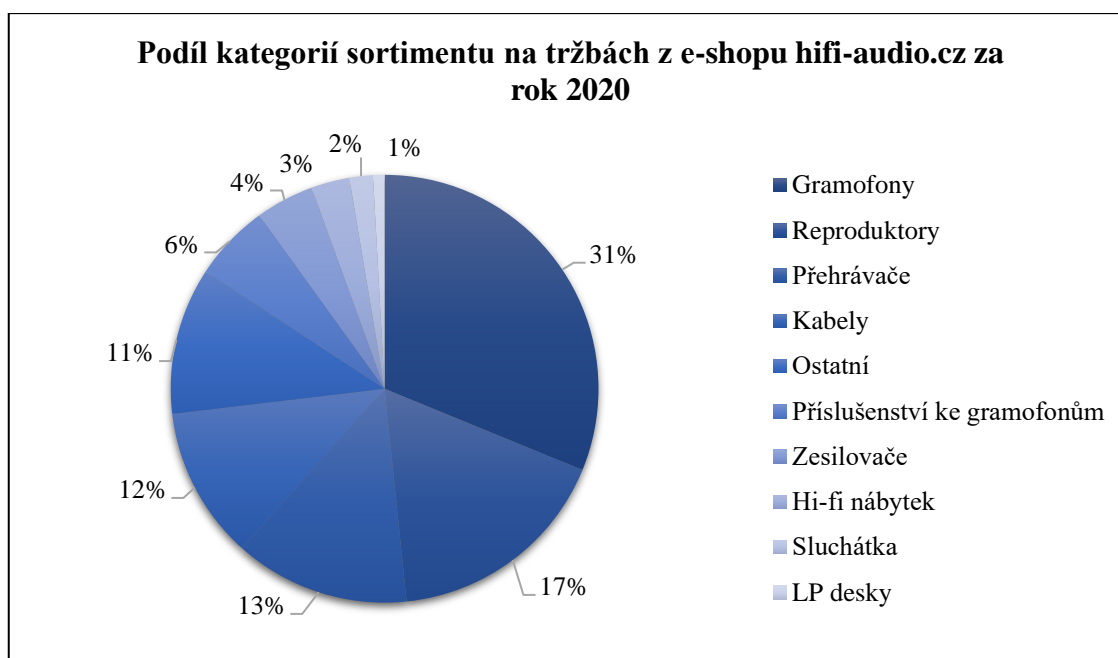
- Gramofony.
- Reproduktory.
- Zesilovače a receivery.
- Přehrávače.
- Převodníky.
- HiFi nábytek.
- Příslušenství – kabely, LP desky, konektory a redukce, síťové filtry, přepínače, rozbočovače, protišumové a protiprachové záslepky, krimpovací kleště, sluchátka.

Do portfolia společnosti lze řadit výrobky vlastní značky AQ. Značka AQ si zakládá na kvalitě svých výrobků a ryze české výrobě. Pečlivě vybrané materiály a komponenty umožňují poskytovat na reprosoustavy AQ záruku 5 let. Společnost disponuje dvěma technologiemi výroby korpusů. Pro základní řadu je využívána linka s kontinuálním

nanášením fólie na MDF desky. Vyšší řada je vyráběna s pravou přírodní dýhou, díky čemuž je každý kus originál.

Mezi produkty nalezneme i značky Pro-Ject, Arcam, AudioQuest a Lindemann, kterých je sesterská společnost AQ import trading s.r.o. výhradním distributorem pro český trh. Dále lze v nabídce společnosti nalézt i další přední značky audiotechniky a příslušenství jako Denver, Bigben, Sonorous, Lenco, ARTsound, KR Audio.

Následující graf zachycuje, jak se jednotlivé kategorie sortimentu podílejí na tržbách společnosti. Vzhledem k nesrovnalostem v interních datech a dostupným zdrojům jsem zvolila pro porovnání poměrů jednotlivého typu prodaného sortimentu data z elektronického obchodu, na kterém lze nejpřesněji pozorovat, který typ sortimentu je neprodávanější. Jak je z dat patrné, nejvíce se na tržbách společnosti skrze internetový obchod, který v roce 2020 prodal zboží v celkové hodnotě 3 124 482 Kč, podílí prodej gramofonů, a to z 31 %. V absolutním vyjádření si zákazníci nakoupili gramofony v celkové hodnotě 974 745 Kč. Druhým typem sortimentu, který nejvíce přispívá k tržbám společnosti, jsou reproduktory se 17 %, kterých se v roce 2020 prodalo 110 ks v hodnotě 536 285 Kč. Dalším typem nejprodávanějšího sortimentu jsou přehrávače s 13 %. Nejméně se na tržbách podílely LP desky, které tvořily s tržbami 27 101 Kč jen 1 % celkových tržeb.



**Graf č. 1: Podíl kategorií sortimentu na tržbách e-shopu hifi-audio.cz za rok 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 61)

Podrobnější informace o prodaném zboží skrze internetový obchod, včetně počtu kusů, hodnoty tržeb a průměrné hodnoty objednávek dle jednotlivých kategorií, je zachyceno v tabulce níže.

**Tabulka č. 6: Podíl sortimentu na tržbách a prodaných kusech z e-shopu hifi-audio.cz za rok 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 61)

Kategorie sortimentu	Tržby	Prodaných kusů	Průměrná cena za ks
Gramofony	974 744,50 Kč	198	4 922,95 Kč
Reproduktory	536 285,02 Kč	110	4 875,32 Kč
Přehrávače	413 885,11 Kč	59	7 015,00 Kč
Kabely	359 877,20 Kč	695	517,81 Kč
Ostatní	346 238,31 Kč	226	1 532,03 Kč
Příslušenství ke gramofonům	181 879,84 Kč	212	857,92 Kč
Zesilovače	138 030,61 Kč	41	3 366,60 Kč
Hi-fi nábytek	90 830,22 Kč	40	2 270,76 Kč
Sluchátka	55 609,98 Kč	11	5 055,45 Kč

LP desky	27 101,49 Kč	30	903,38 Kč
<b>Celkem</b>	<b>3 124 482,28 Kč</b>	<b>1 622</b>	<b>1 926,31 Kč</b>

Z dat v tabulce výše je patrné, že nejvíce se za rok 2020 prodalo kabelů. Přesněji 695 kusů. Jedná se však pouze o levný doplňkový sortiment, což je patrné i z průměrné hodnoty tohoto sortimentu, která činí pouze 518 Kč. Celkově se prostřednictvím internetového obchodu prodalo 1 622 ks zboží v průměrné ceně 1 926 Kč.

Skrze mateřskou výrobní společnost AQ s.r.o. je možno do sortimentu zahrnout i projekty audiovizuálního ozvučení prostorů. V rámci těchto projektů má společnost zkušenosti například i se zajištěním PC kiosků, projekcí a kompletním ozvučením Španělské synagogy, Valašského muzea v přírodě, Zámku Litomyšl, Slezského zemského muzea a řady kinosálů, zámků, diskoték, muzeí, expozic či Kateřinské jeskyně v Moravském krasu.

### 2.2.2 Cena

Koncová cena pro spotřebitele je primárně tvořena nákladovou metodou, kdy je k sumě nákladů za výrobek či zboží připočtena marže. Ta se u audiotechniky, kterou společnost nabízí, pohybuje okolo 20 %. Vzhledem k tomu, že partnerská společnost AQ import trading s.r.o. je distributorem zboží z portfolia společnosti a je zodpovědná i za kompletní cenotvorbu, i ona si za své aktivity přidává přírážku k ceně 20 %. Pro majitele společnosti tak prodej zboží skrze maloobchodní prodejny a e-shop provozovaný společností AQ audio studio s.r.o. představuje v konečném důsledku dvojitou marži.

Vzhledem k privilegiu výhradního distributora má společnost i právo kontrolovat a regulovat cenovou hladinu importovaného zboží. Pro další maloobchodní prodejce, kterým společnost dodává zboží, jehož je partnerská společnost AQ import trading s.r.o. výhradním distributorem pro Českou republiku, je stanovena pro každý výrobek doporučená prodejní cena, kterou by se jednotliví prodejci měli řídit. Kontroly nad výší cen ostatních odběratelů společnosti AQ import trading s.r.o. a současně i konkurentů společnosti AQ audio studio s.r.o. se však nevyužívá systematicky, nýbrž sporadicky zběžnou ruční kontrolou. Kvůli tomu se často stává, že některý z odběratelů nabídne

zboží výrazně pod hodnotou doporučené prodejní ceny a křiví trh. V takovém případě je na skutečnost upozorněn některým obchodním zástupcem, pokud si této skutečnosti někdo všimne, a hrozí mu při opakovaném porušení doporučené ceny i zrušení dodávek zboží. Další benevolenci vůči svým zákazníkům z řad B2B projevuje společnost v oblasti délky splatnosti pohledávek. Na základě finančních výkazů za rok 2019 je patrné, že odběratelé platí své závazky vůči společnosti průměrně za 74 dní, což je velmi dlouhá doba vzhledem k tomu, že zákazníci nakupující přes e-shop platí převážně kartou online, tedy okamžitě. Společnost AQ audio studio s.r.o. však trvá platba svých závazků ještě mnohem déle. Doba obratu jejich krátkodobých závazků dosahovala v roce 2019 průměrně 231 dní.

Vzhledem ke zvolené strategii společnosti, která se zakládá na kooperaci a pozici výhradního distributora, se společnost nepouští do cenových bojů s konkurencí či do četných slevových akcí, jelikož by obdobné slevy chtěli současně poskytovat i zákazníci z řad maloobchodních prodejců. Společnost i tak příležitostně pořádá speciální cenové akce. V roce 2020 byl realizován například Vánoční výprodej anebo speciální nabídka při příležitosti Black Friday. Na e-shopu se nachází i stálá sekce se zbožím v akci, kde jsou k nalezení slevy v rozmezí 7–20 %, příležitostně i vyšší slevy na starší zboží z doprodeje. V roce 2020 bylo takto v rámci slevových akcí prodáno 67 položek z e-shopu v celkové hodnotě 398 133,95 Kč. To za rok 2020 představovalo 4,1 % prodaných kusů zboží, které se na tržbách z internetového obchodu podílely 12,7 %. U konkurence je však možno pozorovat daleko vyšší četnost slevových akcí zahrnující i speciální časově zvýhodněné akce či dárky k nákupu.

V roce 2019 činily tržby společnosti 21 998 000 Kč. I přes pokles tržeb od roku 2017, patrný v tabulce níže, společnost AQ audio studio s.r.o. dlouhodobě oplývá i dle slov svých zaměstnanců finanční stabilitou.

**Tabulka č. 7: Vývoj tržeb AQ audio studio s.r.o. za rok 2017, 2018, 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby (v tis. Kč)	2017	2018	2019
AQ audio studio s.r.o.	28 339	20 110	21 998

Na základě ukazatelů rentability, které měří efektivnost vloženého kapitálu do společnosti a jejich schopnost vytvářet nové zdroje, však společnost nedosahuje již tak uspokojivých výsledků. Na následujících tabulkách je možno pozorovat v posledních letech výrazný pokles rentability celkového kapitálu (ROI), rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability aktiv (ROA) i rentability tržeb (ROS).

**Tabulka č. 8: Vývoj rentability celkového kapitálu (ROI) AQ audio studio s.r.o. za rok 2017, 2018, 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rentabilita celkového kapitálu (ROI)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
EBIT/celkový kapitál	<b>8 %</b>	<b>4 %</b>	<b>3 %</b>
EBIT (provozní výsledek hospodaření v tis. Kč)	2 413	1 092	973
Celkový kapitál (v tis. Kč)	30 271	29 263	31 490

Rentabilita celkového kapitálu by se měla pohybovat v rozpětí 12–15 %. Z tabulky výše je však patrné, že těchto hodnot za poslední roky společnost nedosahovala. Nejbližší mu byla s 8 % v roce 2017, od kterého tato hodnota klesá. V roce 2019 klesla dokonce na hodnotu pouhých 3 %.

**Tabulka č. 9: Vývoj rentability vlastního kapitálu (ROE) AQ audio studio s.r.o. za rok 2017, 2018, 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
EAT/vlastní kapitál	<b>28 %</b>	<b>11 %</b>	<b>9 %</b>
EAT (výsledek hospodaření po zdanění v tis. Kč)	1 945	878	776
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	6 856	7 734	8 510

Rentabilita vlastního kapitálu představuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky společnosti. Hodnota by měla být vyšší než výnosnost jiných investičních příležitostí a hodnoty ROA, což společnost splňuje. Doporučená hodnota je však okolo 15 % v závislosti na odvětví, což společnost AQ audio studio splňovala, a dokonce převyšovala,

pouze v roce 2017. Dále se dá tato hodnota také interpretovat, jako kolik % zisku podnikatel získá z vložené 1 koruny.

**Tabulka č. 10: Vývoj rentability aktiv (ROA) AQ audio studio s.r.o. za rok 2017, 2018, 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rentabilita aktiv (ROA)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
EAT/celková aktiva	<b>6 %</b>	<b>3 %</b>	<b>2 %</b>
EAT (výsledek hospodaření po zdanění v tis. Kč)	1 945	878	776
Celková aktiva (v tis. Kč)	30 271	29 263	31 490

Rentabilita celkových vložených aktiv má rovněž klesající tendenci. Jejich hodnota by měla být nižší než rentabilita celkového kapitálu. To společnost sice splňuje ale doporučené standardní hodnoty okolo 9 % však již nikoli. Vzhledem ke složení aktiv mohou být příčinou vysoké skladové zásoby.

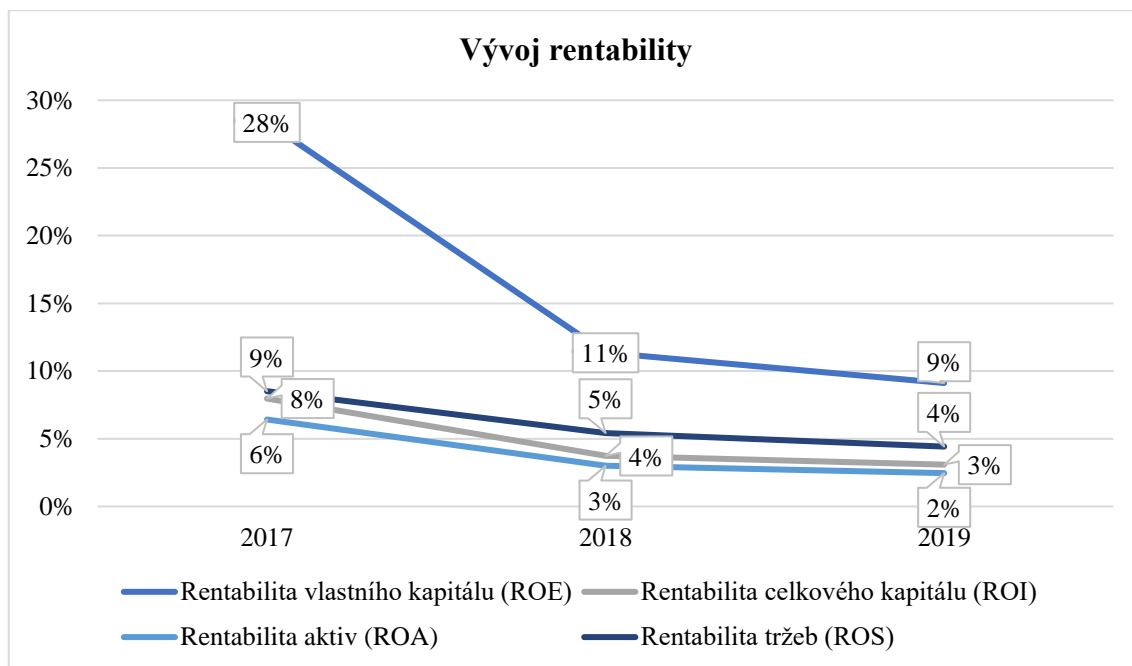
**Tabulka č. 11: Vývoj rentability tržeb (ROS) AQ audio studio s.r.o. za rok 2017, 2018, 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
EBIT/tržby	<b>9 %</b>	<b>5 %</b>	<b>4 %</b>
EBIT (provozní výsledek hospodaření v tis. Kč)	2 413	1 092	973
Tržby (v tis. Kč)	28 339	20 110	21 998

Poslední ukazatel – rentabilita tržeb (ROS) – vyjadřuje ziskovou marži, která měří vztah mezi ziskem a tržbami. Rovněž tato hodnota by byla schopna poodhalit skutečnost, že společnost prodává za nízké ceny nebo má příliš vysoké celkové náklady. Tak by tomu bylo v případě, že je zisková marže pod oborovým průměrem. Hodnota ROS konkurenční společnosti Xavian Electronics s.r.o. však dosahovala za rok 2019 pouze hodnoty 0,24 %, tedy nižší než společnosti AQ audio studio s.r.o., která dosahovala v daném roce hodnoty 4 %. Nelze tedy říci, že by společnost prodávala za nízké ceny nebo měla příliš vysoké náklady, což potvrzuje konkurenční výhodu v nákladech díky partnerství s výhradním dodavatelem pro Českou republiku.





**Graf č. 2: Vývoj rentability AQ audio studio s.r.o. za rok 2017, 2018, 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na výše uvedeném grafu je možno vidět souhrn všech ukazatelů ROE, ROI, ROA a ROS za roky 2017, 2018 a 2019. Všechny uvedené ukazatele rentability jsou výrazně nižší, než doporučené hodnoty a vykazují klesající trend, který poukazuje na klesající schopnost společnosti přeměňovat vložené zdroje na zisk.

### 2.2.3 Distribuce

Zboží je do České republiky přepravováno partnerskou společností AQ import trading s.r.o. a skladováno v centrálním skladu v Července, kde se rovněž nalézá i výroba reproduktorů značky AQ. Společnost disponuje velkými skladovými zásobami. To však sebou nese i příliš nízký obrat zásob, který představuje počet cyklů, kdy je každá položka zásob prodána a znovu naskladněna. Za rok 2019 dle finančních výkazů společnosti udělaly takto zásoby pouze 4 obrátky. Průměrně tak doba obratu zásob činila 88 dnů, po které byly vázány v podniku do doby jejich prodeje.

Zákazníci mohou k nákupu výrobků a zboží ze sortimentu společnosti využít dva způsoby. Za běžných okolností, kdy není z důvodu pandemie nového typu koronaviru

omezen maloobchodní prodej, je první variantou návštěva některého ze specializovaných showroomů v Praze, v Brně či v sídle společnosti v Července.



**Obrázek č. 9: Sídl a centrální sklad společnosti v Července**

(Zdroj: 25)

V showroomech čeká na potenciální zákazníky kromě zkušeného personálu připraveného poradit s výběrem i údržbou, také možnost vyzkoušet si sortiment na vlastní uši, což je kromě významné konkurenční výhody i velká přidaná hodnota pro všechny milovníky hudby.



**Obrázek č. 10: Showroom v Července**

(Zdroj: 25)

V Července čekají na zákazníky největší skladové zásoby audiotechniky v České republice. Pražská pobočka se zase pyšní největší nabídkou gramofonů v Praze. Každá pobočka má stanoveny roční cíle tržeb, kterých musí dosáhnout. Pro rok 2021 činí cíl tržeb prodejny v Praze 6 milionů Kč, nové pobočky v Brně 3,5 milionu Kč a showroom v Července má vykazat roční tržby v hodnotě 5 milionů Kč. Jednotlivým pobočkám se dlouhodobě daří naplňovat stanovené cíle. Tato skutečnost je ovšem podpořena chybou

v měření, kdy položky objednané přes internetový obchod s osobním odběrem na prodejně se chybně připisují do tržeb dané pobočky. Kvůli tomu je značně zkreslen výkon jednotlivých poboček i internetového obchodu a dochází tak k nesrovnalostem v interních statistikách.



**Obrázek č. 11: Showroom v Praze**

(Zdroj: 25)

Druhým způsobem objednání zboží je využití některého z e-shopů společnosti. Primárním internetovým obchodem pro koncové uživatele je e-shop [www.hifi-audio.cz](http://www.hifi-audio.cz). Sortiment TV a hi-fi stolků však mohou zákazníci najít i na e-shopu [www.stolky.eu](http://www.stolky.eu), Nabídku společnosti lze nalézt i na dalších internetových stránkách více přiblížených v sekci komunikace. Na všech e-shopech mají zákazníci možnost ověřit si aktuální skladové zásoby napříč jednotlivými showroomy, ve kterých si objednané zboží mohou osobně vyzvednout a ještě vyzkoušet. Zákazníci mohou rovněž využít služeb přepravní společnosti PPL a zboží si nechat doručit přímo domů. U objednávek do 1 000 Kč činí cena dopravy 100 Kč. U objednávek nad 1000 Kč je doprava zdarma, což platí i pro osobní odběr. Zboží je doručováno i na Slovensko, kde je za dopravu účtován poplatek 7 EUR.

V rámci volby platby mohou zákazníci využít možnosti zdarma uhradit objednávku kartou online skrze platební bránu GoPay, zaplatit zboží převodem, hotově či kartou osobně na prodejně, nebo zvolit platbu na dobírku, která je u objednávek do 1 000 Kč zpoplatněna částkou 30 Kč a u hodnotnějších objednávek je poskytována zdarma.

Vzhledem k tomu, že společnost má z důvodu nastavené cenové politiky výši cen totožnou s konkurencí, měla by svým zákazníkům přinášet jiné benefity a nadstandardní služby, a to i v oblasti logistiky. I díky vysokým skladovým zásobám si zákazníci pochvalují rychlost doručení zboží. V rámci reverzní logistiky však nemá společnost jasně stanovené instrukce pro své zákazníky, jakým způsobem mohou reklamovat anebo vrátit zboží zakoupené v internetovém obchodě, na což mají ze zákona nárok do 14 dnů bez udání důvodu. Jediné informace jsou k nalezení v obecných obchodních podmínkách, kde jsou standardní výňatky z občanského zákoníku, například že náklady na vrácení zboží hradí zákazník a informace o odstoupení od smlouvy má zaslat na e-mailovou adresu, která však není aktualizována a využít k tomu může vzorový formulář, který ani nelze stáhnout.

#### **2.2.4 Komunikace**

Výroba, volba sortimentu, cenotvorba či import zboží do České republiky není v kompetencích analyzované společnosti AQ audio studio s.r.o. Její důležitou rolí je však právě propagace a zvyšování povědomí o společnosti i značce AQ. Komunikace společnosti je směřována primárně na koncové uživatele, tedy segment B2C.

##### **Offline marketingové aktivity**

V rámci offline aktivit z komunikačního mixu je nejvíce využíváno přímého prodeje. Ten zajišťují jednotliví zástupci zodpovědní současně za provoz jednotlivých showroomů. Každý showroom má za běžného provozu stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti. Ty se daří dlouhodobě naplňovat i díky chybnému připisování tržeb z e-shopu s osobním odběrem popsanému v kapitole výše.

Při příležitosti otevření nové pobočky v Brně bylo využito i reklamy v lokálním rádiu. Společnost se však převážně zaměřuje na komunikaci skrze online prostředí.

##### **Online marketingové aktivity**

Pro účely prodeje a prezentace sortimentu společnosti slouží primárně internetový obchod [www.hifi-audio.cz](http://www.hifi-audio.cz). Společnost však historicky provozuje i další webové stránky a e-shopy, které jsou ovšem často neaktualizované a vizuálně i funkčně nedostačující

dnešním nárokům uživatelů. I když všechny internetové obchody fungují na jedné databázi produktů a jsou provozovány společností AQ audio studio s.r.o. či AQ s.r.o., tedy příbuznými společnostmi, každá stránka má jiný název i vizuální podobu. Mezi tyto stránky patří následující.

- **www.hifi-audio.cz** – primární prodejní kanál, na který je soustředěna propagace a kterému se budu dále věnovat podrobněji.
- **www.stolky.eu** – e-shop s doplňkovým sortimentem TV a hifi stolků obsaženým i na primárních stránkách.
- **www.aqstudio.cz** – nově vzniklá webová stránka sloužící k prezentaci jednotlivých showroomů, pravidelnému zveřejňování zajímavého obsahu v podobě článků na blogu a představení sortimentu skrze textové popisky s odkazy na e-shop hifi-audio.cz.
- **www.aq.cz** – nejstarší e-shop s kompletním sortimentem, který byl svého času předchůdcem novějšího hifi-audio.cz. Jeho provoz je pod záštitou partnerské společnosti AQ s.r.o. a aktuálně slouží hlavně pro B2B (business to business) prodej, jelikož jsou na něj obchodní partneři historicky navyklí. Dále je na něm vedle klasického sortimentu gramofonů, reprosoustav atd. i pár typově levnějších produktů, které nejsou obsaženy na webu hifi-audio.cz, jako například rádia, budíky, cestovní DVD přehrávače, fotopasti, akční kamery či přenosné audiopřehrávače jako discmany či mp3 přehrávače. I přes to, že této stránce není věnována patřičná pozornost a jako komunikační kanál je v ústraní, jeho obsah, technické parametry i uživatelské rozhraní je v mnoha aspektech lepší než novější internetový obchod hifi-audio.cz, například množstvím obsahu v rámci popisků jednotlivých produktů včetně technických parametrů, množstvím produktových fotek, funkcionalitami jako porovnání produktů či informacemi o společnosti.
- **www.avinstalace.cz** – před e-shopem hifi-audio.cz byla tendence oddělit nabídku ozvučovacích systémů od ostatního sortimentu luxusního audia. Proto vznikl tento e-shop s nabídkou mikrofونů, stojanů, kabelů a dalšího souvisejícího sortimentu. Tento internetový obchod, i přes fakt, že se tváří relativně funkčně, je stále nehotovým polotovarem, pouze s pár produkty a většinou prázdnými kategoriemi, jako jsou ozvučovací systémy, reprosoustavy, mix pulty či video projekce.

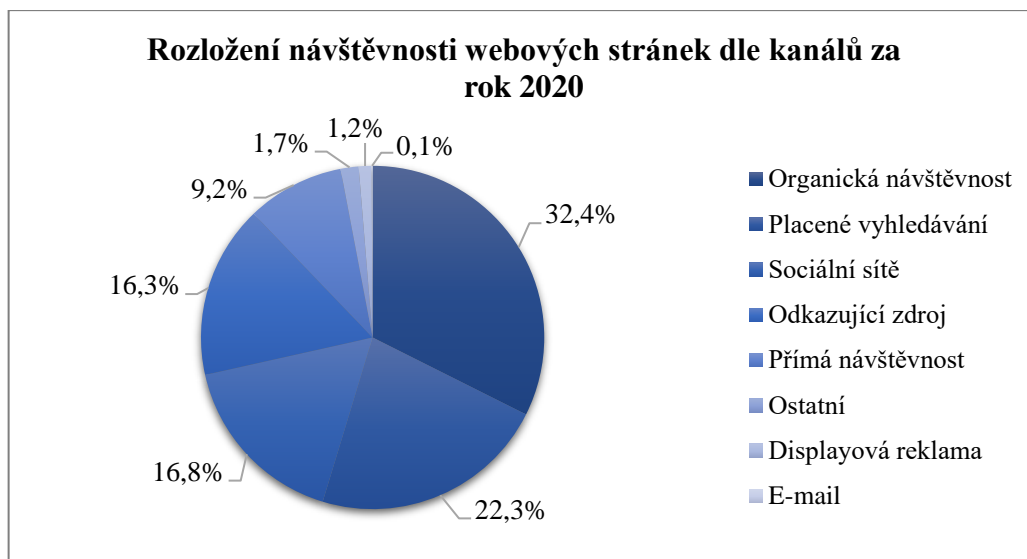
- **www.aqaudio.cz** – tato webová stránka byla vytvořena ve snaze prezentovat značku AQ a její produktové řady, které jsou zde k nalezení. Dále jsou zde obsaženy informace o společnosti či přehled prodejních míst zahrnující i konkurenci. Této internetové stránce však aktuálně není věnováno příliš pozornosti, a proto zde nejsou ani aktualizovány pobočky společnosti či zcela chybí odkaz na e-shop hifi-audio.cz, kde by si vyobrazený sortiment mohl návštěvník stránky zakoupit.

Existence tolika paralelních webových stránek s duplicitním obsahem představuje značný problém. Vedle nepřehlednosti pro koncového uživatele, který by například musel provést několik dílčích mezikroků, aby se například z blogového článku na informačním webu dostal na e-shop s produkty, což je pro uživatele příliš náročná cesta, aby ji zdárně dokončil, je největší problém SEO a kanibalizace klíčových slov viz sekce SEO. Kromě významného problému pro SEO a nepřehlednosti pro uživatele způsobuje tento jev i roztržitost pozornosti provozovatelů. Namísto soustředění se na zlepšování a propagaci jednoho webu je pozornost provozovatele roztržena neefektivně na několik front.

### **Výkon webových stránek**

Hlavní výhodou online marketingu je jeho měřitelnost. Díky tomu lze vyhodnocovat investice do jednotlivých marketingových aktivit, jejich návratnost a efektivně plánovat další kroky pro nastavení marketingové strategie.

Na grafu níže jsou proto zachyceny zdroje návštěvnosti primární analyzované stránky [www.hifi-audio.cz](http://www.hifi-audio.cz), na kterou jsou navázány i marketingové cíle.



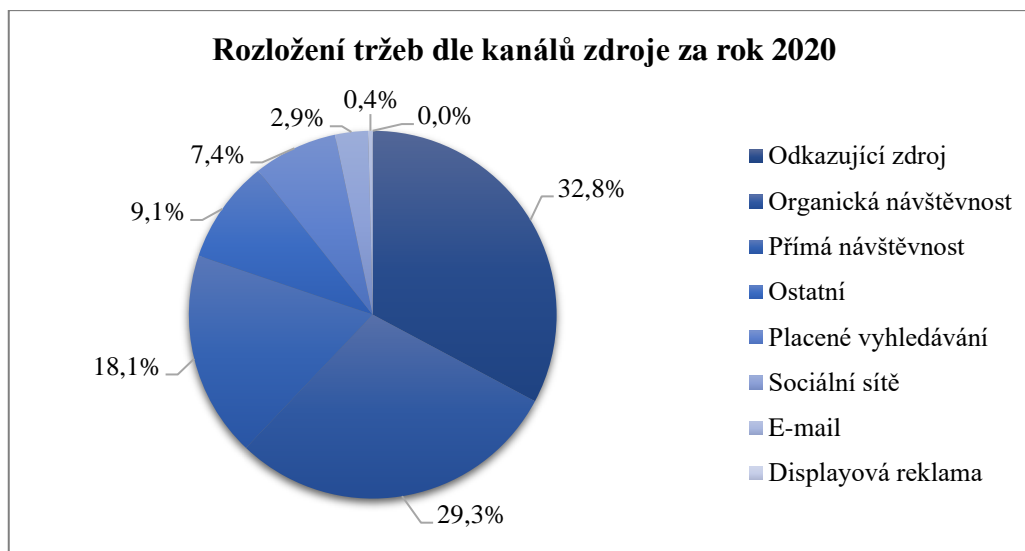
**Graf č. 3: Návštěvnost webových stránek dle kanálů za rok 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

Jak je z grafu výše patrné, nejvíce návštěvníků přichází na webové stránky hifi-audio.cz prostřednictvím organické návštěvnosti, a to hlavně skrze internetový vyhledávač Google, který se na organické návštěvnosti podílí 83,91 %. Skrze český vyhledávač Seznam.cz se z organické návštěvnosti dostalo na webové stránky pouze 12,48 % návštěv. Druhým největším zdrojem, který se podílí na návštěvnosti, je placené vyhledávání s 22,3 % uživatelů. Mezi další zdroje s vysokým podílem návštěv patří sociální sítě s 16,8 % a odkazující zdroje s 16,3 %.

Kromě toho, jakým podílem se jednotlivé kanály podílejí na návštěvnosti webových stránek, je nutné sledovat i to, jak se podílejí na tržbách společnosti. Jak je patrné z grafu níže, jež tuto skutečnost zachycuje, tak odkazující zdroje, které sice na webovou stránku přivádí pouze 16,3 % návštěvníků, jsou stran tržeb nejvýnosnějším kanálem a podílí se na celkových tržbách za rok 2020 ze 32,8 %. Konkrétně mezi odkazující stránky patří nově vzniklý prezentační web aqstudio.cz se 34 % tržeb z odkazujících zdrojů. Dále mezi tyto stránky patří zboží srovnávače jako zbozi.cz či heureka.cz.

Mezi další nejvýnosnější kanály patří organická návštěvnost s 29,3 % a přímá návštěvnost s 18,1 %. Mezi nejméně výnosné kanály patří naopak sociální sítě, e-mail marketing a displayová reklama.



**Graf č. 4: Rozložení tržeb internetového obchodu dle kanálů za rok 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

### **Návštěvníci webových stránek**

Správné definování a poznání cílové skupiny je klíčové pro nastavení marketingové strategie. Díky segmentaci trhu, kdy dochází na rozdělení z heterogenní na homogenní skupiny zákazníků, lze cíleně a efektivně vynakládat svěřené prostředky na komunikaci a zvýšit šanci na naplnění marketingových cílů.

Díky datům o návštěvnících webových stránek zachyceným skrze cookies, lze následně prostřednictvím analytických nástrojů zjistit jejich demografické údaje včetně preferencí. Na následujících grafech jsou zachyceny demografické údaje o uživateli vyhodnocených skrze nástroj Google Analytics, díky čemuž bude následně možné zpřesnit segmentaci trhu v rámci marketingové strategie.

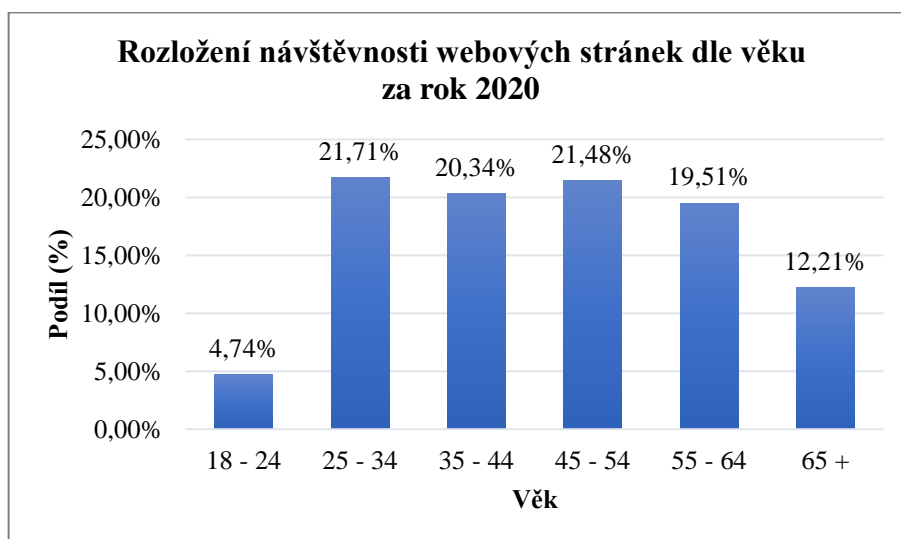




**Graf č. 5: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle pohlaví za rok 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 36)

Na výše uvedeném grafu můžeme vidět, že nejčastěji jsou návštěvníky webových stránek muži, a to ze 75 %.

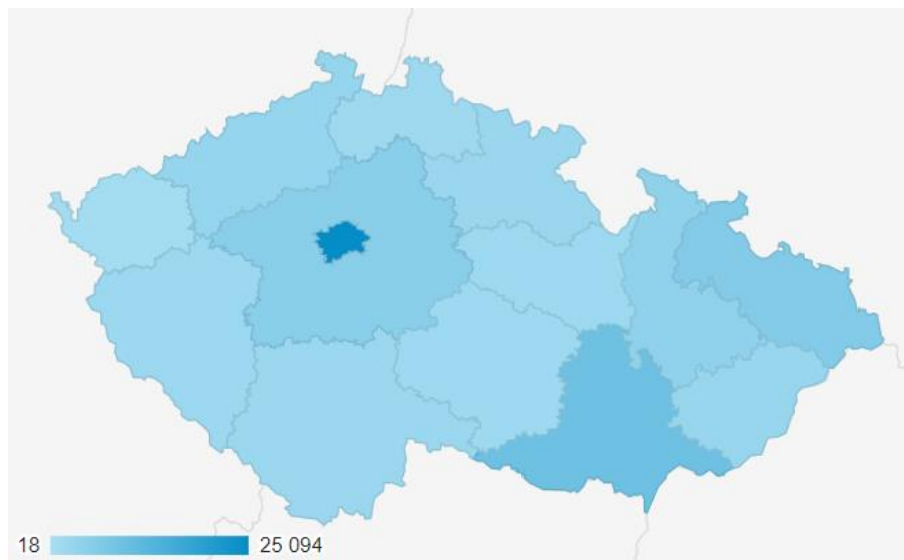


**Graf č. 6: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle věku za rok 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 36)

Věkové skupiny, které navštěvují webové stránky, jsou pestré. Nejčastěji, konkrétně z 21,71 %, se na webových stránkách vyskytují návštěvníci ve věku 25-34 let. Obdobný podíl uživatelů tvoří věková kategorie v rozmezí 45-54 let, a to z 21,48 %. Následně lze pozorovat, že věkové kategorie se třetím a čtvrtým nejčetnějším zastoupením 20,34 % a 19,15 % jsou 35-44 a 55-64 let.

Pokud bychom se podívali pouze na muže, kteří navštěvují webovou stránku, nejvíce jich je z 22,70 % ve věkovém rozmezí 45-54 let.



**Graf č. 7: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle krajů ČR za rok 2020**

(Zdroj: 36)

Na výše uvedeném obrázku lze pozorovat rozložení návštěvnosti webových stránek podle jednotlivých krajů. Největší podíl návštěvnosti je z Prahy, a to z 36,6 %. Druhý největší podíl návštěv je patrný z Jihomoravského kraje, odkud navštěvuje webovou stránku hifi-audio.cz 13,41 % uživatelů.



**Graf č. 8: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle zařízení za rok 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 36)

Na grafu výše lze pozorovat, z jakého zařízení návštěvníci přichází na webové stránky. Můžeme vidět, že 45 % uživatelů si stránky společnosti zobrazuje na svém mobilním zařízení. I přes to, že je z dalších dat patrné, že 76,59 % nákupů je uskutečněno skrze desktop, je důležité adekvátně optimalizovat responzivní verzi stránek, aby byla pro potenciálního zákazníka na telefonu uživatelsky přívětivá.

### **SEO analýza**

V rámci optimalizace pro vyhledávače jsou značné nedostatky, které mají negativní dopad na společnost. Nejzásadnější problém je v absenci kvalitního a unikátního obsahu. Obsah je navíc duplicitní s obsahem na ostatních stránkách společnosti a dochází tak ke kanibalizaci klíčových slov. Kvůli tomu se stránky nemohou zobrazovat na vyšších pozicích ve výsledcích vyhledávání a není tak možno generovat vyšší organickou návštěvnost webových stránek.

### **Kanibalizace klíčových slov**

Díky existenci několika webů s duplicitním obsahem dochází k tzv. kanibalizaci klíčových slov, kdy více stránek zobrazuje totožný obsah pro stejný dotaz v SERPu. Následkem takového vykrádání obsahu bude vždy jedna stránka ve výsledcích vyhledávání znevýhodněná, dále může docházet k nižší míře prokliku, snížení autority webových stránek pro algoritmy webových vyhledávačů a k nižší míře konverze.

### **Nedostatečný obsah**

Na stránce hifi-audio.cz se obsah váže převážně jen k popisům produktů. Není zde ale například obsah, který by popisoval jednotlivé kategorie, přinášel lidem rady s výběrem, nebo je informoval o zajímavých novinkách. Popis produktů a technické parametry jsou navíc vyplněny pouze u variant produktů, nikoli u hlavního produktu, což může mít za následek opuštění stránky uživatelem. Mnohem větší pozornost by si zasloužily i meta tagy. Titulky a meta descriptions působí velmi strojově a není často ani využita odpovídající délka popisků. I přes to, že například meta descriptions již od roku 2009, dle oficiálního vyjádření Googlu, nemají vliv na SEO, stále se jedná o prostor ve výsledcích vyhledávání, který má klíčový vliv na CTR, jelikož má zákazníka přesvědčit, že právě na tuto stránku má kliknout. Pro uživatele navíc rovněž nepůsobí důvěryhodně absence

informací o společnosti. Je zde sice patrný posun v rámci argumentů pro zákazníky a snaha přidávat dvakrát měsíčně obsah na nově vzniklý prezentační web aqstudio.cz v podobě příspěvků na blogu a informací o nabízených produktech, jedná se však ale o obsah, jehož místo má být právě na e-shopu hifi-audio.cz, kde by mohl zvyšovat hodnotu domény a pozice stránky ve výsledcích vyhledávání na relevantní zadané vyhledávací dotazy.

Následující tabulka představuje zjednodušenou analýzu klíčových slov, ze které je patrné, na kterých pozicích ve výsledcích vyhledávání se umísťuje web hifi-audio.cz napříč vyhledávači Google a Seznam. Zachyceny jsou nejvyhledávanější klíčová slova a fráze související se sortimentem společnosti, jejich hledanost za měsíc únor 2021 v jednotlivých vyhledávačích, celková měsíční hledanost napříč oběma vyhledávači i průměrná měsíční hledanost za posledních 12 měsíců.

**Tabulka č. 12: Analýza klíčových slov**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37)

Klíčové slovo	Hledanost Google (únor 2021)	Hledanost Seznam (únor 2021)	Celková hledanost (únor 2021)	Průměrná měsíční hledanost (2020)	Pozice Google	Pozice Seznam
sluchátka	40500	1499	41999	41820	60+	60+
gramofony	18100	442	18542	18450	7	39
gramofon	18100	2633	20733	19380	10	38
soundbar	9900	1191	11091	9290	60+	60+
gramofonové desky	3600	577	4177	4010	60+	60+
receiver	2900	613	3513	3170	60+	60+
zesilovače	3600	123	3723	2966	11	60+
thomson	3600	113	3713	3050	60+	60+
vinylové desky	3600	671	4271	3190	60+	60+
lp desky	2900	760	3660	2840	33	20
streamer	1600	69	1669	1969	8	7
aq	1300	149	1449	1160	7	60+
retro gramofon	1300	265	1565	1170	60+	60+

stojan na repro	1000	13	1013	885	10	20
reprosoustavy	720	94	814	805	6	18
gramofon retro	720	22	742	610	60+	60+
hifi stolky	720	36	756	620	9	1
basové reproduktory	590	39	629	627	60+	28
pro-ject	720	87	807	634	13	60+
hifi stolek	720	77	797	649	9	11
gramofon project	390	2	392	393	5	60+
project gramofon	480	2	482	391	4	60+
pro ject gramofony	480	0	480	391	6	24
stereo zesilovac	390	9	399	398	6	2
gramofony pro- ject	390	9	399	403	6	3
hifi sluchatka	390	18	408	327	38	19
gramofon s reproduktory	390	18	408	339	14	1
hifi gramofon	320	82	402	288	2	5
lenco	210	50	260	248	16	60+
gramofonové jehly	210	33	243	246	60+	60+
acoustique quality	210	22	232	241	60+	60+
audio kabely	260	52	312	243	6	40
gramofony lenco	170	9	179	178	3	60+
hifi nábytek	170	22	192	158	5	2
sonorous	110	5	115	117	15	60
čištění gramofonových desek	90	6	96	77	7	55
soundbar thomson	70	5	75	59	60+	60+
vinyl cleaner	50	0	50	31	1	39
audiosystémy	40	15	55	38	60+	60+
aq audio studio	50	8	58	24	3	13
reproduktor thomson	10	1	11	10	31	60+

Jak je z analýzy klíčových slov patrné, velká část z nich nemá dostatečnou pozici ve výsledcích vyhledávání. Vzhledem k tomu, že uživatelé nejčastěji klikají na první 3 výsledky vyhledávání, je skutečnost, že například v rámci vyhledávače Google, ze kterého uživatelé stránku navštěvují nejčastěji, je pouze 11 % klíčových slov na této pozici, zcela nedostatečné. Pozice 11+ dokonce zabírá 55 % všech umístění a ve vyhledávači Seznam dokonce celých 80 %.

**Tabulka č. 13: Porovnání klíčových slov s lokací dle cílové stránky**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 37)

Klíčové slovo	Celková hledanost (únor 2021)	Průměrná měsíční hledanost (2020)	aqstudio.cz		hifi-audio.cz	
			Pozice Google	Pozice Seznam	Pozice Google	Pozice Seznam
gramofony brno	55	74	21	60+	<b>16</b>	<b>3</b>
gramofony praha	22	51	16	60+	<b>5</b>	<b>51</b>
reproduktory praha	20	21	60+	60+	<b>38</b>	60+
reproduktory brno	14	22	60+	60+	<b>31</b>	60+
audio kabely praha	50	10	60+	60+	<b>3</b>	<b>3</b>
audio kabely brno	10	11	60+	60+	<b>22</b>	<b>32</b>

I přes skutečnost, že webová stránka aqstudio.cz má plnit roli webové prezentace jednotlivých showroomů, jak je vidět v tabulce výše, ve výsledcích vyhledávání tento záměr patrný není. I přes snahu plnit webovou prezentaci zajímavým obsahem, nemůže být vzhledem k hodnotě domény hifi-audio.cz pro internetový obchod konkurenční. Tato skutečnost potvrzuje můj předchozí názor, že by kvalitní obsah měl být publikován právě na e-shopu hifi-audio.cz a neměl by se třístit jinde.

Mezi další nedostatky v rámci optimalizace pro vyhledávače patří nedostatečné interní prolinkování, nepřehledné url adresy obsahující automaticky vygenerovaná číselná označení, nevyplněné alt tagy obrázků, bez kterých je vyhledávače nemohou správně zaindexovat a scripty pro fungování reklam přes systém Sklik, které jsou vloženy přímo v kódu namísto vložení přes Google Tag manager, což může zpomalovat rychlost načítání

webových stránek, kvůli čemuž může být stránka znevýhodněna ve výsledcích vyhledávání.

Dalšími technickými nedostatky, které mohou kazit prožitek uživatele na stránce, jsou absence možnosti porovnání produktů, filtrace produktů, například podle značky či parametrů a nenasazený Open Graph protokol, který upravuje zobrazení odkazu webu např. na Facebooku.

### **PPC reklama**

Společnost využívá i internetové reklamy spravované externím pracovníkem. Ke konci roku 2020 byly za účelem zvýšení návštěvnosti a tržeb spuštěny i nově nastavené PPC kampaně v rámci reklamních systémů Google Ads a Sklik. Upřednostňována byla reklama ve vyhledávací síti. Dále byly spuštěny i kampaně směřující na webovou stránku aqstudio.cz, které prezentovaly otevření nové prodejny a podporovaly dosah blogových příspěvků. V rámci Google Ads dosahovaly reklamy za rok 2020 návratnosti investice 7,9 %. V prvním kvartálu roku 2021 se však již hodnota ROI vyšplhala na 463,5 %.

### **Sociální sítě**

Společnost AQ audio studio s.r.o. spravuje od roku 2014 vlastní Facebookové stránky Hifi-audio. Ty k začátku roku 2021 sledovalo více než 2 300 lidí, kterým jsou několikrát měsíčně představovány převážně nové akce. Společnost AQ s.r.o. provozuje i vlastní stránku na Facebooku a účet na Instagramu pro značku AQ. Skrze reklamu na Facebooku avizuje uživatelům některé své produkty. Příklad takové produktové reklamy je možno vidět na obrázku níže.



**Obrázek č. 12: Ukázka reklamy na Facebooku**

(Zdroj: 38)

I přes to, že sociální sítě přivedly za rok 2020 na webové stránky 16,8 % uživatelů, mohly by se více zaměřit na kvalitu propagovaných příspěvků. Ty zatím nepracují s kvalitními fotkami a pestrostí příspěvků, které by mohly více zapojovat uživatele do dění, a to i na dalších sociálních sítích jako Instagram či Youtube, kde nyní společnost AQ audio studio s.r.o. účet nemá.

### **E-mail marketing**

V rámci e-mail marketingu má společnost značné mezery. Příležitostně sice zašle informaci o novém produktu svým obchodním partnerům, co se však týká koncových zákazníků, na ně newslettery zasílány nejsou. Společnost disponuje přibližně několika sty kontakty z řad B2C zákazníků, na žádném e-shopu či internetové stránce však nemá ani formulář pro sběr kontaktů a o databázi se zatím nijak nestará.



### **Zbožové srovnávače**

V rámci propagace produktů společnost inzeruje svou nabídku na zbožových srovnávačích Heureka.cz, Zbozi.cz a Heureka.sk. Tyto portály jsou v rámci Google Analytics zachyceny v metrikách odkazující zdroj, které za rok 2020 činily 32,8 %, tedy nejvyšší podíl tržeb. Vzhledem k investicím, například konkrétně do srovnávače Heureka.cz a jeho slovenské verze, činí návratnost investice z tohoto kanálu 566 %. V rámci hodnocení se e-shop může pyšnit známkou 9,6 z 10. Nejčastěji si zákazníci pochvalují ceny, komunikaci a rychlé doručení. Objevuje se však i pár negativních recenzí, které upozorňují na pozdní dodání zboží bez bližších informací o zpoždění objednávky, na chybně dodané zboží, špatnou komunikaci či pozdě vrácené peníze při odstoupení od smlouvy, takových recenzí je 9,8 %.

### **2.3 Analýza konkurence**

Tato kapitola se zabývá analýzou konkurence společnosti AQ audio studio s.r.o. Mezi hlavní konkurenty patří společnosti Jan Cala CZ s.r.o. s internetovým obchodem l-e.cz, XAVIAN ELECTONICS s.r.o. s e-shopem xavian.cz, DUŠNÍ 3 Concept, s.r.o. s voix.cz a fyzická osoba Čestmír Konopčík provozující e-shop gramofony-desky.cz. Všechny společnosti rovněž disponují kamennou prodejnou sloužící i jako poslechové studio. Následující tabulka zahrnuje přehled zkoumaných elementů k porovnání. V první části jsou k vidění základní informace o společnosti. Další část zahrnuje ekonomické ukazatele, které ovšem nemohou být kompletní, jelikož nejsou k dispozici účetní závěrky Jan Cala CZ s.r.o. v digitální podobě a Čestmír Konopčík je fyzickou osobou. Porovnání je i šířka produktového portfolia a prezentace společností na internetu skrze jejich webové stránky a sociální sítě. Data v poslední části se vztahují ke konci 1. kvartálu roku 2021. Zeleně zvýrazněná data představují prvenství v dané oblasti či konkurenční výhodu oproti ostatním, červené zvýraznění naopak značný nedostatek.

**Tabulka č. 14: Analýza konkurence**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60)

	<b>AQ audio studio s.r.o.</b>	<b>Jan Cala CZ s.r.o.</b>	<b>XAVIAN ELECTRONI CS s.r.o.</b>	<b>DUŠNÍ 3 Concept, s.r.o.</b>	<b>Čestmír Konopčík</b>
<b>Základní informace</b>					
<b>IČ</b>	29388082	01461559	256 18 415	24794333	65175557
<b>Sídlo</b>	Severní 452, 784 01 Červenka	Na Slanici 444, 763 02 Zlín	Za Mlýnem 114, 253 01 Hostivice Praha	Dušní 3, 110 00 Praha 1	Hraniční 46, 739 42 Lysůvky
<b>Kamenné prodejny</b>	Praha Brno Červenka	Zlín	Praha	Praha	Frýdek-Místek
<b>Webové stránky</b>	hifi-audio.cz aqstudio.cz stolky.eu	l-e.cz hifioutlet.cz	xavian.cz	voix.cz	gramofony- desky.cz hifistereo.cz hi-fisystemy.cz
<b>Působení na trhu od roku</b>	<b>1995</b> (pod vlastní společností od 2011)	2013	2013	2011	2009
<b>Ekonomické ukazatele</b>					
<b>Tržby 2019</b>	<b>21 998 000 Kč</b>	-	13 762 000 Kč	7 086 000 Kč (za rok 2017)	-
<b>Výsledek hospodaření po zdanění za účetní období 2019</b>	<b>776 000 Kč</b>	-	9 000 Kč	<b>- 6 251 000 Kč</b> (za rok 2017)	-
<b>Sortiment</b>					
<b>Výrobky vlastní značky</b>	<b>Ano</b>	Ne	<b>Ano</b>	Ne	Ne
<b>Reproduktory</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Gramofony</b>	Ano	Ano	Okrajově	Ano	Ano
<b>Receivery a zesilovače</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

Kabely	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Hifi nábytek	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano
Sluchátka	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano
Vinylové desky	Ano (okrajově)	Ne	Ne	Ne	Ano
Internetová stránka a komunikace					
Webové stránky	hifi-audio.cz aqstudio.cz stolky.eu	l-e.cz hifioutlet.cz	xavian.cz	voix.cz	gramofony- desky.cz hifistereo.cz hi-fisystemy.cz
Odhadovaný počet návštěv webu za leden 2021	17 174	71 546	5 550	< 5 000	60 676 12 924 8 545
Zaindexovaných stránek	1 840	5 550	986	817	6 240
Varianty produktu	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne
Porovnání zboží	Ne	Základní	Ne	Ne	Ne
Filtrování zboží	Ne	Základní	Základní	Základní	Základní
Doprava zdarma	Od 1 000 Kč	Ano	Ano	Ano	Od 5 000 Kč
Minimální hodnota objednávky	Ne	Ne	3 989 Kč	Ne	Ne
Hodnocení e-shopu na Heureka.cz	4,9	4,9	4,6	4,9	4,8
Facebooková stránka	@hifiaudiocz	@LuxusniElekt ronika	@xavian.cz	@voix.cz	@gramofonyde sky1 @hifistereo.cz
Počet fanoušků na Facebooku	2 268	15 964	11 243	1 686	1 016 314
Počet sledujících na Instagramu	-	1 190	1 834	2 514	21
Počet příspěvků na Instagramu	-	658	299	183	1

Jan Cala CZ s.r.o a jeho e-shop je sice mladším, zato ale ambiciózním konkurentem. Jeho hlavní předností je oblast e-commerce, což dokládá i skutečnost, že e-shop l-e.cz je nejnavštěvovanějším ze všech srovnávaných. Webové stránky jsou přehledné, uživatelsky přívětivé a obsahují velké množství slev, speciálních nabídek, dárků k nákupu, časově omezených akcí i podrobné informace o jednotlivých produktech. Drobným mínusem je akorát absence blogové sekce. Společnost rovněž provozuje i e-shop hifioutlet.cz, na kterém nabízí rozbalené, již vystavené či bazarové zboží. Společnost rovněž dosahuje prvenství v počtu fanoušků na Facebookových stránkách, na kterých pravidelně komunikuje s fanoušky a prezentuje své výrobky skrze napojení produktového feedu. Úroveň komunikace společnosti je na velmi dobré úrovni, což dokládají i recenze obchodu na Heuréce, kde společnost neopomíjí reagovat i na negativní hodnocení.

Společnost Xavian je českým výrobcem reproduktorů, kterou založil roku 2013 Ital Roberto Barletta. Webové stránky xavian.cz, které prezentují samotnou značku, jsou příjemné a přehledné, zážitek z nich kazí pouze chyby ve špatně nakódovaných prvcích, kvůli čemuž se některé nadpisy prolínají s textem. Pro návštěvu e-shopu, na kterém jsou zastoupeny i další značky, se člověk musí proklikat na doménu 3. řádu - <https://eshop.xavian.cz>. Zde již navigace není tak přívětivá kvůli nepřehledným a špatně zobrazeným kategoriím a opětovným chybám v prolínání textu. Nabídce dominuje luxusnější sortiment. Netradičním a pro mnohé negativním překvapením může být stanovená minimální hodnota objednávky ve výši 3 989 Kč, od které je možno na e-shopu nakoupit.

Společnost Voix nabízí naopak příjemný zážitek už při návštěvě svých webových stránek, jejichž design působí moderním a luxusním dojmem a koresponduje tak s nabízeným sortimentem. E-shop se rovněž nachází na doméně 3. řádu - <https://shop.voix.cz>. I přes to, že působí čistě a moderně, dosahuje nejnižší měsíční návštěvnosti ze všech konkurentů. Díky pravidelnému publikování designových fotografií si účet společnosti získal nejvíce sledujících na svém Instagramovém účtu. V rámci propagace využívá i spolupráce se slavnými hudebními umělci. V pražském showroomu například proběhlo

představení nového alba Majka Spirita, na kterém se podílel i Ben Cristovao a celá akce si vysloužila řádnou mediální pozornost.

Čestmír Konopčík provozuje překvapivě rovnou tři e-shopy – gramofony-desky.cz, hifistereo.cz a hi-fisystemy.cz. E-shopy se tváří jako navzájem nezávislé. Liší se kromě názvů hlavně zcela odlišnou vizuální identitou i šablonou e-shopu. Totožná je však vedle kontaktních údajů i skladba sortimentu. Nejnavštěvovanější z nich, e-shop gramofony-desky.cz, však dosahuje 3,5krát vyšší návštěvnosti než sledovaný e-shop společnosti AQ audio studio s.r.o. Oproti ostatním konkurentům disponuje obchod širokou nabídkou vinylových desek a dalších fyzických nosičů. Zcela tristní je však úroveň komunikace e-shopu na Heuréce v reakci na negativní recenze od svých zákazníků. Provozovatel e-shopu se často uchyluje k urážkám svých zákazníků a na kritiku, většinou dlouhé dodací lhůty, reaguje urážkami spolu s reakcí, že objednané zboží již ani nedodá, objednávku stornuje, nebo agresivně a zcela nepřiměřeně obviní z chyby zákazníka.

## **2.4 PEST analýza**

V rámci analýzy vnějšího prostředí, ve kterém se společnost AQ audio studio s.r.o. pohybuje, lze rozčlenit tyto vlivy, které mohou přímo či nepřímo ovlivnit její chování dle analýzy makroprostředí PEST, na politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory.

### **2.4.1 Politicko-legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory určují mantinely podnikatelského chování. Nejvýznamnějším legislativním opatřením jsou v současné době restrikce způsobené pandemií COVID-19. V aktuální době vyhlášeného nouzového stavu jsou značně omezené možnosti podnikání. Nejzásadnějším opatřením pro činnost společnosti AQ audio studio s.r.o. je omezení maloobchodního prodeje. Při vysokém rizikovém faktoru Protiepidemického systému ČR, známého pod zkratkou PES, je maloobchod omezen pouze na prodej základních potřeb, do kterých sortiment společnosti nespadá

a činnost podnikových prodejen je tak omezená pouze na výdej vzdáleně objednaného zboží.

Mezi standardní legislativní opatření, která je společnost povinna dodržovat, spadá například zákoník práce definovaný zákonem č. 262/2006 Sb. Ten upravuje zásady pracovněprávního vztahu, práva a povinnosti zaměstnavatelů, zaměstnanců a problematiku bezpečných podmínek pro výkon práce (31).

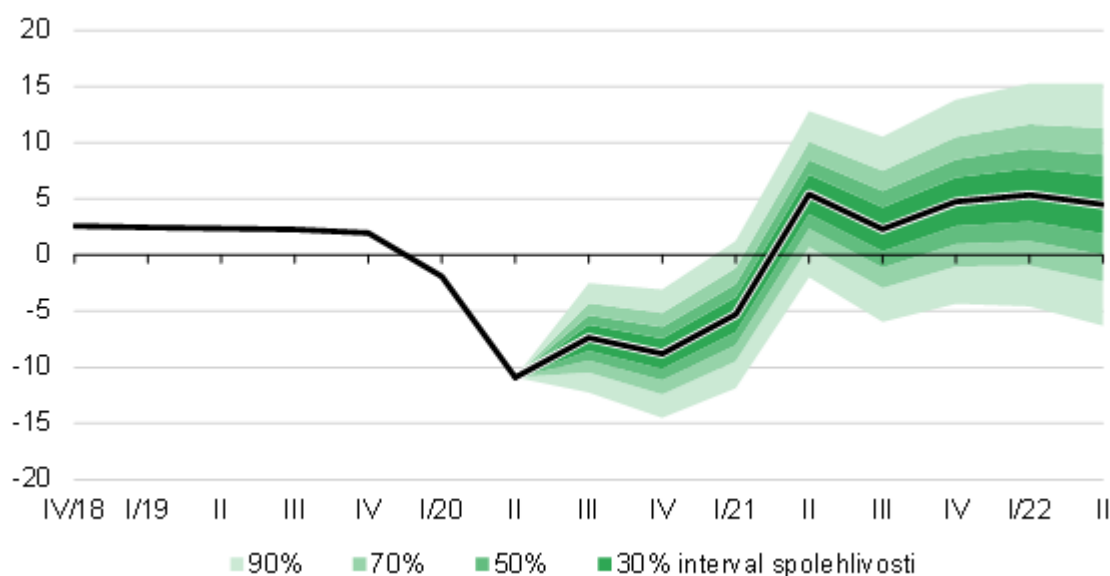
Mezi další normy ovlivňující maloobchodní činnost společnosti patří zejména:

- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ).
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Na chod společnosti má vliv i obecné nařízení Evropské unie o ochraně osobních údajů (2016/679). General Data Protection Regulation, neboli GDPR, vešlo v platnost 25. května 2018 s cílem hájit práva občanů EU a zabránit neoprávněnému zacházení s jejich daty. Pro podnikatele představuje značné zpřísnění při nakládání s osobními údaji svých uživatelů a kvůli plynoucím povinnostem i zvýšení administrativní zátěže.

#### **2.4.2 Ekonomické faktory**

Pandemie nového typu koronaviru výrazně zasáhla českou ekonomiku. Opatření přijatá k zamezení šíření nákazy způsobila v prvním pololetí roku 2020 mimořádně hlubokou recesi, kterou posílily i restrikce přijaté na podzim a na konci kalendářního roku. Propad ekonomiky pro rok 2020 počítá ČNB o 7,2 %. Ještě v září Ministerstvo financí, nečekajíc žádná další plošná opatření, vydalo predikci, že by se česká ekonomika měla pozvolna oživovat a růst HDP pro rok 2021 odhadovala na 3,9 %. Pozdější prognózy vydané ČNB v listopadu 2020 však předpokládají meziroční růst reálného HDP v roce 2021 pouze o 1,7 %, pro rok 2022 dále o 4,2 % (28, 29).



**Obrázek č. 13: Vývoj a prognóza meziročního růstu reálného HDP vydaného ČNB k listopadu 2020**

(Zdroj: 28)

Ekonomický propad a přijatá vládní opatření doprovází i ztráty pracovních míst, kvůli čemuž dochází k růstu nezaměstnanosti. Díky přijatým opatřením, vládním kompenzacím a možnostem zkrácené pracovní doby však růst není tak dramatický v porovnání s poklesem výkonu ekonomiky. Růst nezaměstnanosti by měl přetrvávat i v roce 2021, kdy se navíc mohou postupně rušit opatření členských států Evropské unie, což zapříčiní příliv zahraničních pracovníků. Situace ohledně růstu nezaměstnanosti by se mohla postupně zlepšit v roce 2022, do té doby je však nutno počítat i s poklesem reálné mzdy (30).

Po nárůstu míry inflace v prvním kvartále roku 2020 by v následujících letech měla inflace navázat na předchozí trend a pokračovat v přibližování se 2% cíli ČNB. Konkrétně by pak mohla koncem roku 2021 dosahovat 2,2 % a začátkem roku 2022 i 2,1 %. Podle prognóz ČNB by mělo dojít i k poklesu kurzu. Po nárůstu na hodnotu 26,6 Kč/EUR ve druhém a čtvrtém kvartále roku 2020 by měla česká koruna opět posilovat a v roce 2022 dojít zpět alespoň na hodnotu 25,9 Kč/EUR. Po výrazném poklesu úrokové sazby 3M PRIBOR v prvním kvartále roku 2020 na hodnotu 0,8 %, jež by měl pokračovat i začátkem roku 2021 s hodnotou 0,7 %, bychom se mohli dočkat nárůstu v roce 2022, kdy by podle prognóz mohla úroková sazba dosahovat 1,4 % (28).

### 2.4.3 Sociální faktory

Významným faktorem, jenž může značně ovlivnit obchodní výsledky společnosti, je celosvětový trend opětovného vzestupu oblíbenosti vinylových desek.

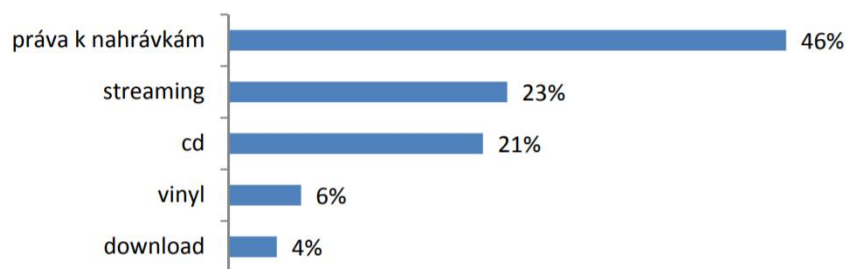
V České republice začala tento trend pozorovat Česká národní skupina Mezinárodní federace hudebního průmyslu (ČNS IFPI) roku 2014, kdy se návrat vinylových desek projevil ve statistikách prodaných nahrávek na fyzických nosičích, tehdy činil jejich prodej 36 000 kusů. V následujícím roce 2015 se prodalo 70 000 kusů a roku 2016 stoupl prodej vinylových desek meziročně o 57 %, což v absolutním vyjádření představovalo 110 000 prodaných kusů a 17 % z celkově prodaných fyzických nosičů (32).

Trend prodeje vinylových desek se v rámci různých trhů liší. Zatímco v roce 2016 prodej na americkém trhu zpomalil, podle informací British Phonographic Industry (BPI) byl tento rok pro britský trh převratným, jelikož se prodalo nejvíce LP desek od roku 1991, a to s meziročním růstem o 53 %. Tento efekt byl z velké části důsledkem úmrtí legendárního britského muzikanta Davida Bowieho, jehož album *Blackstar*, vydané pouhé dva dny před jeho smrtí, se stalo nejprodávanější deskou ve Spojeném království (32).

Podle Mezinárodní federace hudebního průmyslu (IFPI) vzrostl roku 2016 celosvětově prodej vinylových desek meziročně o 23,5 %. Tržby 563,6 mil. dolarů byly sice srovnatelné například s celosvětovými příjmy z video streamingu Youtube, stále to však nedosahovalo výsledků prodeje CD nosičů, které i přes pokles zájmu utržily roku 2016 příjmy 3,82 mld. dolarů (32).

Podle dat Českého statistického úřadu a České národní skupiny Mezinárodní federace hudebního průmyslu (ČNS IFPI) činily v roce 2018 příjmy z prodeje hudebních nahrávek 410 mil. Kč, na kterých se 171 mil. Kč podílely fyzické nosiče. Jak je patrné z grafu níže, vinylové desky představovaly na českém trhu 7% podíl na příjmech z prodeje.

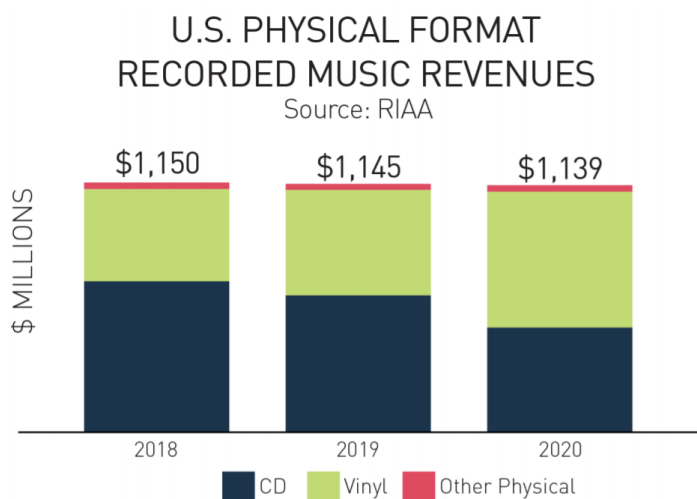




**Graf č. 9: Podíl prodeje jednotlivých formátů a práv k nahrávkám na celkových příjmech hudebních vydavatelství v České republice v roce 2018**

(Zdroj: 33)

Podle zprávy o příjmech hudebního průmyslu ve Spojených státech za rok 2020 vytvořené americkou asociací hudebního průmyslu (RIAA) vzrostly příjmy z prodeje vinylových desek meziročně o 28,7 % na hodnotu 626 mil. dolarů a převýšily tak příjmy z prodeje CD nosičů, což se stalo poprvé od roku 1986 (34).



**Graf č. 10: Vývoj podílu prodaných fyzických nosičů za rok 2018, 2019, 2020**

(Zdroj: 34)

Na grafu výše je zachycen poměr jednotlivých prodaných fyzických nosičů za předchozí roky. Výnosy z fyzických nosičů dosahovaly v roce 2020 hodnoty 1,139 mld. dolarů. Rostoucí výnosy z prodeje vinylových desek, kterých se prodalo 22,9 milionů kusů, alespoň částečně vykompenzovaly 23% pokles příjmů z prodeje CD nosičů (34).

#### **2.4.4 Technologické faktory**

S postupným přesouváním nakupujících do online prostředí a jeho rychle se rozrůstajícími možnostmi rostou i nároky zákazníků. Internetové stránky musí technologicky odpovídat standardům dnešní doby a být uživatelsky přívětivé. Internetový obchod hifi-audio.cz je provozován na e-shopovém řešení BSSHOP. Jeho největší výhodou je napojení e-shopu a synchronizace s databází IS POHODA. Díky napojení na ekonomický systém POHODA mohou být zjednodušeny a zautomatizovány úkony jako vedení účetnictví, skladová evidence a další. Řadu funkcionalit je sice nutno přibývat zvláště formou měsíčního či ročního pronájmu, pokud však chce být společnost konkurenceschopná, jsou takové výdaje nezbytné.

### **2.5 Porterova analýza**

Porterův model pěti sil mapuje vliv a interakce jednotlivých faktorů v odvětví jako jsou stávající konkurence, hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla zákazníků, hrozba substitutů a vyjednávací síla dodavatelů. Díky tomu lze analyzovat vyjednávací pozici společnosti a atraktivitu daného odvětví.

#### **2.5.1 Stávající konkurence**

Stávající konkurence zahrnuje prodejce audiotechniky. I přes to, že je sortiment okrajově nabízen i velkými prodejci elektrotechniky jako jsou Alza.cz, Mall.cz, Electro World a další, vzhledem náročnosti cílové skupiny a jejím potřebám je tento sortiment spíše vyhledáván v rámci specializovaných maloobchodů, které na rozdíl od velkých hráčů mají v tomto specifickém segmentu vyšší odbornost. Konkrétní konkurenti jsou zachyceni v rámci kapitoly 2.3 Analýza konkurence. Pro účely Porterova modelu je však významnější pohled na rivalitu mezi stávající konkurencí. Ta je v tomto odvětví nízká. Společnost AQ audio studio s.r.o. má mezi konkurencí specifické postavení i vzhledem ke skutečnosti, že sesterská společnost AQ import trading s.r.o. je často i výhradním distributorem mnoha značek do České republiky a společnosti AQ jsou tedy vnímány spíše jako dodavatel a partner nežli konkurence.

### **2.5.2 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Pro vstup na trh společností poskytující sortiment audio techniky nejsou kladeny žádné mimořádné legislativní ani jiné požadavky. Elektronický obchod si od částky v řádech pár set korun měsíčně může pronajmout prakticky každý. Nutné je zřízení živnostenského oprávnění. Provozování e-shopu spadá pod volnou živnost podle Přílohy č. 4 k zákonu č. 455/1991 Sb. do živnosti volné, Velkoobchod a maloobchod. Potenciálnímu provozovateli, ať už fyzické či právnické osobě, tak stačí splnit pouze všeobecné podmínky dané živnostenským zákonem, jako jsou dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. Dále musí splňovat další obecné povinnosti jako registrace na finančním úřadu, ČSSZ a zdravotní pojišťovně. Každý start nového projektu však obnáší úskalí. Nováček na trhu bude značně znevýhodněn absencí vybudovaných vztahů s dodavateli a portfolia zákazníků, kteří mají specifické požadavky, jsou konzervativní, vyžadují zvláštní přístup a zakládají si na emočních prožitcích s danou značkou a vybudovaných vazbách. I přes to, že náklady na zřízení internetového obchodu jsou zanedbatelné, výše investic do skladových zásob tohoto sortimentu jsou vzhledem k jeho povaze značně vysoké. Tyto náklady však může nový vstupující subjekt eliminovat, pokud se rozhodne nezřizovat vlastní sklad, ale zboží si odkoupit od dodavatele až v momentě objednávky. Této možnosti, kdy je nabízené zboží skladem u dodavatele, využívají již někteří stávající konkurenti na trhu. Cenou za tento krok je však delší doba dodání pro zákazníka. I když je hrozba vstupu nových konkurentů středně vysoká, vzhledem k vybudovanému postavení se stávající hráči na trhu nemusí příliš bát nových konkurentů, jelikož současné konkurenční prostředí zahrnuje dost hráčů s vybudovaným postavením a se stabilním zázemím v podobě skladových zásob a provozovaných showroomů. Vyrovnání se jejich úrovni by bylo pro nově vstupující subjekty velmi nákladné.

### **2.5.3 Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci jsou klíčoví pro každou společnost. Na dnešním přesyceném trhu, obzvláště v segmentu společnosti AQ audio studio s.r.o., nemají žádné překážky pro změnu dodavatele. Díky vysoké cenové elasticitě jsou navíc citliví na změnu ceny. Tato skutečnost je i podpořena samotným druhem sortimentu, který zahrnuje vysoce kvalitní gramofony a reprosoustavy pohybující se v řádek desítek až stovek tisíc korun i existencí

cenových srovnávačů jako Heuréka, kde si zákazníci mohou cenu daného zboží porovnat napříč dodavateli. Přizpůsobení se požadavkům zákazníků je tedy sice důležité, ale vzhledem k tomu, že cílovou skupinou je segment B2C, tedy segment jednotlivců, nikoli B2B, kde by existoval malý počet významných odběratelů, nemají jednotliví zákazníci schopnost vyjednávat o ceně či vyvíjet tlak na vytvoření cenové diskriminace. Jejich vyjednávací síla je tudíž patrná, nikoli však silně významná.

#### **2.5.4 Hrozba substitutů**

Substitutem poslechu hudby v domácím prostředí na kvalitním zařízení může být poslech hudby či sledování videí skrze méně kvalitní zařízení jako telefony, notebooky či televize. Pro posluchače, kteří si zakládají na kvalitním prožitku z poslechu hudby a kteří jsou cílovou skupinou společnosti, není tato alternativa přípustná. Další možností může být návštěva živého představení či koncertu. Tato alternativa je však v aktuální době koronaviru značně omezená, a navíc uspokojuje trochu odlišné potřeby založené i na kulturním prožitku a společnosti. Hrozba substitutů je tak velice nízká.

#### **2.5.5 Vyjednávací síla dodavatelů**

Velkou konkurenční výhodou společnosti AQ audio studio s.r.o. je skutečnost, že jejími dodavateli jsou partnerské společnost AQ s.r.o. pro výrobky značky AQ a společnost AQ import trading s.r.o. pro ostatní značky. Vyjednávací síla dodavatelů, která by mohla mít negativní vliv na společnost, tedy není silná, jelikož rozdělení společností na samostatné obchodní jednotky je spíše formalitou a vzájemně se považují za jeden celek.

## **2.6 Analýza vnitřního prostředí**

V rámci této analýzy se zaměřím na identifikaci prvků působících uvnitř společnosti za pomoci modelu 7S McKinsey, který zachycuje prvky jako strategie, struktura, systémy, spolupracovníci, styl, schopnosti a sdílené hodnoty.

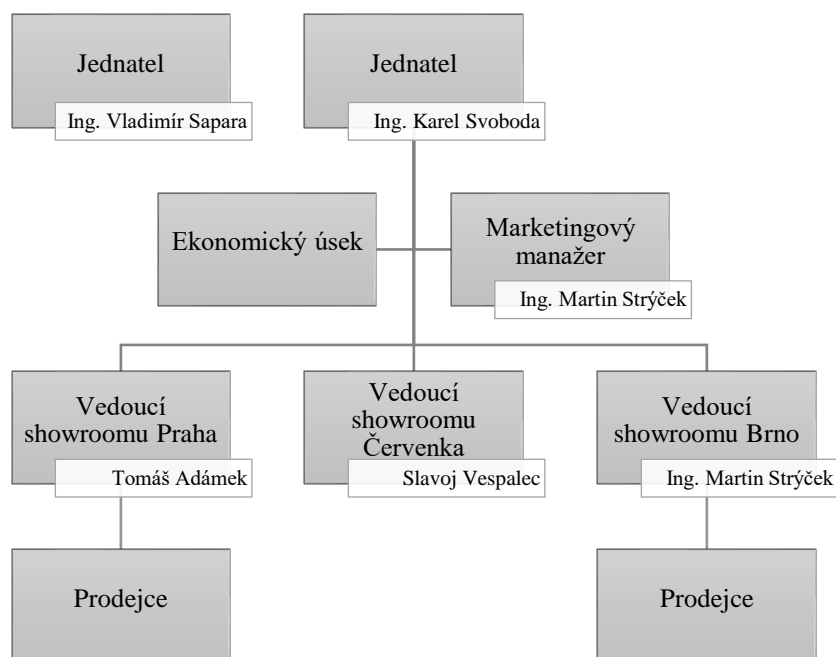
### **2.6.1 Strategie**

Společnost se dlouhodobě snaží uspokojovat potřeby svých zákazníků poskytováním kvalitního zážitku z hudby. Vzhledem k tomu, že řada konkurentů je současně i důležitými odběrateli, je pro společnost výhodnější nepouštět se do cenových bojů. Z tohoto důvodu uplatňuje společnost kooperační strategii. Tržní podíl se snaží zabezpečit skrze vysoce kvalitní produkty a doplňkové služby bez konfliktního přetahování se o zákazníky. Z pohledu Porterovy generické strategie se společnost nejvíce přibližuje strategii zaměření s využitím diferenciací. Na trhu audiotechniky se specifikuje na užší segment náročnější klientely, která vyhledává kvalitní produkty a zaujmout se snaží nikoli prostřednictvím nízkých cen, nýbrž odlišením se od konkurence.

Vzhledem k tomu, že se jméno značky AQ postupně začalo i přes svou tradici vytrácet z povědomí nadšenců kvalitních audiozařízení a současná hlavní cílová skupina, která k ní má historickou vazbu na základě nostalgických vzpomínek, stárne, je stěžejním dlouhodobým cílem společnosti dostat se i do povědomí mladší cílové skupiny.

### **2.6.2 Struktura**

Statutárním orgánem společnosti AQ audio studio s.r.o. jsou její jednatele Ing. Karel Svoboda a Ing. Vladimír Sapara. Každý z nich disponuje obchodním podílem 50 %. Vzhledem k tomu, že tyto jednatele provozují i partnerské společnosti AQ s.r.o. a AQ import trading, domluvili se v rámci rozdělení rolí, že chod této společnosti bude zajišťovat primárně Ing. Karel Svoboda. Tyto i další vazby v rámci organizační struktury jsou zachyceny na následujícím obrázku.



**Obrázek č. 14: Organizační struktura společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi další pracovníky patří marketingový manažer, který ve společnosti figuruje od minulého roku. Jeho úkolem je nastavení marketingové strategie, řízení marketingových aktivit a postupně se mu daří zvyšovat úroveň prezentace společnosti. Rovněž na konci dubna roku 2020 otevřel pobočku v Brně, za kterou nese zodpovědnost. Dále v organizační struktuře nalezneme i další 2 osoby zodpovědné za provoz showroomů v Praze a v Července. V každé prodejně kromě odpovědných vedoucích pracuje navíc ještě maximálně jeden další prodejce. Oblast ekonomiky, účetnictví a právní záležitosti jsou řízené externím úsekem partnerské společnosti AQ s.r.o. Aktuálně nastavená struktura společnosti funguje dobře, jako správný krok hodnotím přijetí nového marketingového manažera, jelikož oblast marketingu byla dlouho opomíjená. Jeho aktivitou se postupně daří zvyšovat úroveň jednotlivých komunikačních kanálů společnosti.

### 2.6.3 Systémy řízení

Mezi systémy pro řízení společnosti patří základní nástroje jako kancelářský balík Microsoft Office. Pro provoz internetového obchodu je využíváno e-shopové řešení BSSHOP napojené na ekonomický informační systém POHODA, díky čemuž je možno

jednoduše spravovat fakturace, vyřizování objednávek, správu položek i účetnictví. Aktuálně využívané systémy představují nutné minimum pro zajištění chodu společnosti. Pro zvýšení efektivity a kontroly nad jednotlivými procesy ve společnosti by však bylo vhodné zakomponovat do systémů řízení i další nástroje, jako například CRM, ERP nebo jiný, méně komplexní nástroj pro řízení podnikových procesů, například Trello.

#### **2.6.4 Spolupracovníci**

Jednotliví zaměstnanci byli vzhledem k charakteru společnosti s atributy rodinného podniku pečlivě vybráni vždy na základě osobního doporučení. Díky tomu má jednatel společnosti důvodný předpoklad, že zaměstnanci jsou ve svých oborech zkušení a nepotřebují velkou míru vedení, jakož i kontroly. Tento krok hodnotím velmi pozitivně, jelikož je díky němu zajištěno složení personálu se sdílenou láskou k hudbě, erudovaného v problematice audiotechniky a je tak možno zákazníkům poskytovat nadstandardní kvalitu poradenství.

#### **2.6.5 Styl vedení**

Jednatel společnosti má velkou důvěru v zaměstnance a jejich kvality. Vedoucí jednotlivých showroomů mají jasně kvantifikované cíle, kterých musí dosáhnout. Od jednatele však mají prostor a nezasahuje jim do jejich činností. Styl vedení tak odpovídá participativnímu stylu. Porady jsou pořádány sporadicky dle potřeby, neprobíhají pravidelné měsíční či kvartální porady, které by bylo vhodné do budoucna začlenit.

#### **2.6.6 Schopnosti**

Kromě znalostí a patřičných zkušeností potřebných pro jednotlivé pracovní pozice, jako jsou obchodní a marketingové dovednosti, musí mít všichni zaměstnanci odborné znalosti z oblasti hudby a audiotechniky. To však všichni zaměstnanci splňují na výbornou i díky skutečnosti, že jsou všichni velkými nadšenci do hudby. Ve společnosti není zaveden žádný systém vzdělávání či pravidelných školení zaměstnanců. Ti si své vědomosti doplňují spíše individuálně, proto by bylo vhodné vyčlenit jim individuální budget na vzdělávání, který by mohli využít dle libosti.

### **2.6.7 Sdílené hodnoty**

Mezi hodnoty společnosti patří důvěra, férovost vůči zákazníkům a přátelská atmosféra nejen k zákazníkům, ale i na pracovišti. Všichni zaměstnanci mají kladný vztah k hudbě, a proto se velmi dobře ztotožňují s vizí společnosti poskytovat zákazníkům kvalitní poslechový zážitek. V tomto případě pracovníci, kteří přirozeně sdílejí hodnoty společnosti, tvoří jeden z nejcennějších kapitálů společnosti.



## 2.7 SWOT analýza

Následující SWOT analýza zachycuje výstupy z jednotlivých dílčích analýz v předchozí části mé diplomové práce. Dané faktory jsou roztrženy v rámci vnitřního prostředí na silné a slabé stránky a ve vnějším prostředí na příležitosti a hrozby. Díky zmapování jednotlivých faktorů lze identifikovat slabá místa, využít předností k jejich potlačení, eliminaci vnějších hrozeb a využití příležitostí na trhu.

**Tabulka č. 15: SWOT analýza**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Silné stránky – S (Strengths)	Slabé stránky – W (Weaknesses)
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysoké marže díky konkurenční výhodě v nákladech díky vazbě na výhradního dodavatele pro Českou republiku.</li> <li>- Partnerská společnost tradičního českého výrobce reproduktorů.</li> <li>- 26 let na trhu.</li> <li>- Finanční stabilita.</li> <li>- Možnost vyzkoušení sortimentu v showroomech.</li> <li>- Největší skladové zásoby v České republice.</li> <li>- Rostoucí výkon PPC reklamy a cenových srovnávačů.</li> <li>- Kvalifikovaní zaměstnanci sdílející hodnoty společnosti.</li> <li>- Nástup nového pracovníka na pozici marketingového manažera.</li> <li>- Firemní kultura založená na důvěře a férovosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velké množství paralelních webů s totožným obsahem.</li> <li>- Nedostatečná úroveň funkčnosti a uživatelské přívětivosti e-shopů.</li> <li>- Absence kvalitního obsahu.</li> <li>- Nedostatky v optimalizaci pro vyhledávače.</li> <li>- Absence e-mail marketingu.</li> <li>- Budování vztahu se zákazníky.</li> <li>- Nízká návštěvnost webových stránek oproti konkurenci.</li> <li>- Komunikace na sociálních sítích.</li> <li>- Nesystematické hlídání cen konkurence.</li> <li>- Nízká míra rentability vložených prostředků.</li> <li>- Chyba měření výkonnosti showroomů a započítávání tržeb na úkor internetového obchodu.</li> <li>- Absence instrukcí pro vrácení zboží.</li> <li>- Absence mechanismů zpětné vazby a pravidelné vnitřní komunikace.</li> </ul>

Vnější prostředí	Příležitosti – O (Opportunities)	Hrozby – T (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opětovný vzestup oblíbenosti vinylů, jehož doprovodným efektem je zvýšená poptávka po gramofonech.</li> <li>- Přesun zákazníků do online prostředí.</li> <li>- Z důvodu omezení ekonomiky v reakci na pandemii koronaviru tráví lidé více času v domácím prostředí, kde se věnují i svým koníčkům.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trvání restrikcí uzavírající maloobchodní prodejny.</li> <li>- Špatná ekonomická situace domácností z důvodu koronavirové krize.</li> <li>- Zpoždění dodávek zboží kvůli omezením na hranicích.</li> <li>- Stárnoucí skupina zákazníků, kteří značku znají a mají k ní kladnou emoční vazbu.</li> </ul>

Ze SWOT analýzy je patrná značná konkurenční výhoda zapříčiněná spojenectvím s partnerskými společnostmi AQ s.r.o. a AQ import trading s.r.o. Díky nim disponuje společnost výhodou v oblasti nákladů, vysokou marží a strategickým postavením na trhu. Dále je předností tradice společnosti a její zázemí v podobě showroomů a skladových možností. Mezi slabé stránky patří hlavně úroveň e-commerce, kde je největším problémem množství paralelních webů a s nimi spjatá nízká úroveň optimalizace pro vyhledávače, absence kvalitního obsahu, funkčnost internetových obchodů, nízká návštěvnost a komunikace se zákazníky například skrze e-mail marketing, který v současné době není vůbec využíván. Další slabou stránkou je absence instrukcí a nesystematický proces reverzní logistiky. Problém je i v měření výkonnosti showroomů a internetového obchodu, kdy je část tržeb z e-shopu při volbě osobního odběru připisována neprávem dané prodejně.

Mezi příležitosti patří vzestup popularity vinylových desek, jehož doprovodným efektem bude i zvýšení poptávky po gramofonech. Další příležitostí vnějšího prostředí je přesun lidí do online prostředí. Koronavirus sice přesunul zákazníky do online prostoru, ovšem za vysokou daň v podobě trvajících restrikcí znemožňujících přímý prodej skrze pobočky společnosti. Pandemie COVID-19 navíc zpomaluje dodávky ze zahraničí a oslabuje kupní sílu některých zákazníků. Mezi další hrozby patří i stárnutí skupiny lidí, která má

značku AQ v povědomí z dob jejího vzniku a má s ní spojené pozitivní emoce na rozdíl od mladší generace.

## **2.8 Shrnutí analýzy současného stavu**

V rámci této kapitoly byly provedeny analýzy marketingového mixu zachycující produktovou, cenovou, distribuční a komunikační strategii společnosti, PEST analýza makroprostředí, Porterova analýza oborového okolí, analýza vnitřního prostředí skrze model 7S McKinsey, analýza konkurence a souhrnná SWOT analýza složená z výstupů předchozího zkoumání aktuální situace společnosti a jejího okolí.

Výstupy z analytické části jsou klíčové pro následující návrhovou část diplomové práce a doporučení, jak dosáhnout stanovených marketingových cílů společnosti. Bez dostatečných dat by totiž návrhy nikdy nemohly odpovídat reálné situaci a potřebám společnosti. Například skrze analýzu návštěvnosti webových stránek je možné efektivně stanovit skladbu marketingových nástrojů a dalších investic do nich.

I když společnost nabízí své zboží za ceny srovnatelné s konkurencí, nenabízí svým zákazníkům nadstandardní benefity jako například dopravu zdarma, snadné vrácení zboží či vysokou a uživatelsky přívětivou úroveň e-commerce a komunikace společnosti, která by jí poskytla konkurenční výhodu a upřednostnila ji ve vnímání stávajících i potenciálních zákazníků. Společnost rovněž musí odstranit chybu měření, kdy jsou položky objednané přes internetový obchod s osobním odběrem nesprávně připisovány do tržeb dané pobočky. Poté se může společnost snažit o navýšení tržeb, které zlepší aktuálně nízkou a klesající úroveň rentability prostředků vložených do podnikání.

Vzhledem k tomu, že se maloobchodním prodejnám dlouhodobě daří naplňovat stanovené cíle tržeb, kdežto cíle internetového obchodu pro rok 2021 jsou oproti výkonu z minulého roku skoro dvojnásobné, je zapotřebí zaměřit se v návrhové části hlavně na optimalizaci výkonnosti e-shopu. Jak je patrné z analýzy komunikačního mixu a SWOT analýzy, je největším nedostatkem existence několika paralelních webů, kvůli čemuž by byly další investice do stávající nedostatečné optimalizace pro vyhledávače neefektivní. Je proto zapotřebí provést revizi a redukci množství internetových stránek, které si

aktuálně vzájemně kanibalizují klíčová slova. Poté je možno zaměřit se na zvýšení úrovně e-commerce a vytvořit webové stránky přívětivé pro jejich uživatele, kteří se na ně budou rádi vracet. Proto je nutné zlepšit úroveň SEO díky přidání kvalitního obsahu a úpravě technických parametrů a nastavit dalších nástroje vedoucí ke zvýšení návštěvnosti stránek, tržeb společnosti a úrovně komunikace s cílovou skupinou.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V návrhové části práce diplomové práce nejprve přiblížím vize společnosti, její marketingové cíle a cílovou skupinu. Na základě těchto informací a výstupů z analytické části následně představím návrhy na zlepšení marketingové strategie skrze prvky marketingového mixu 4P pro dosažení vytyčených cílů.

#### **3.1 Poslání a vize společnosti**

Marketingové cíle i marketingová strategie musí vycházet z poslání a vizí společnosti. AQ audio studio s.r.o., jakož i sesterské společnosti, si zakládají na tradici české společnosti, která chce poskytovat svým zákazníkům kvalitní prožitek z hudby.

##### **Poslání společnosti**

Posláním společnosti je přinášet zákazníkům do domova radost z hudby prostřednictvím kvalitního reprodukování zvuku.

##### **Vize společnosti**

Vizí společnosti je být volbou číslo jedna pro ty zákazníky, kteří při výběru audio techniky do domácnosti hledají dobrý poměr ceny a výkonu a oceňují, že většina produkce nabízeného sortimentu pochází z Evropy.

#### **3.2 Marketingové cíle**

Pro návrh marketingové strategie je zapotřebí se nejprve seznámit s marketingovými cíli, kterých má být prostřednictvím marketingové strategie dosaženo. I přes skutečnost, že by cíle společnosti měly být stanoveny pro dlouhé časové období, tak vzhledem k dynamice dnešního prostředí a měnícím se podmínkám stanovuje společnost cíle pouze na období jednoho roku. Pro rok 2021 jsou cíle následující.

- Dosažení tržeb 20,5 milionu do konce roku 2021, a to s následujícím rozpadem na jednotlivé prodejní kanály:

- Cíl tržeb pro internetový obchod – 6 mil. Kč.
- Cíl tržeb prodejny v Praze – 6 mil. Kč.

- Cíl tržeb prodejny v Brně – 3,5 mil. Kč.
- Cíl tržeb prodejny v Července – 5 mil. Kč.

Jednotlivým maloobchodním prodejnám se dlouhodobě daří naplňovat stanovené cíle tržeb. Není proto nutné navrhovat změny pro jejich chod. Vzhledem k tomu, že klíčové ukazatele výkonnosti internetového obchodu pro rok 2021 představují cíle tržeb 6 milionů Kč, přičemž tržby skrze tento kanál dosahovaly v předchozím roce hodnoty pouze 3,1 milionů a možnosti maloobchodního prodeje jsou aktuální situací značně omezeny, je zapotřebí zaměřit se v rámci strategie hlavně na způsoby, jak dosáhnout dílčího cíle pro internetový obchod. Rovněž navrhuji zakomponovat i následující cíl pro příští 3 roky pro udržení finanční stability společnosti.

- Meziroční nárůst tržeb o 10 %.

Značka AQ si získala jméno a významnou pozici u kupujících na přelomu let 1992 a 1993, kdy na českém trhu nebyla audiotechnika dostupná srovnatelným způsobem jako v západních zemích. Proto si společnost AQ s.r.o. se svými výrobky z řad reprosoustav a spojením se značkou Pro-Ject vyrábějící gramofony v Litovli rychle našla své odběratele. Dnes se však již vytrácí povědomí o tradičních značkách a výrobcích audiotechniky. Zákazníci společnosti se řadí spíše k pamětníkům, kteří nostalgicky vzpomínají na svůj první gramofon. Proto navrhuji stanovit i dlouhodobý strategický cíl, a to zvýšení povědomí o společnosti u mladší cílové skupiny.

- Nárůst tržeb společnosti cílovou skupinou 25-35 let prostřednictvím internetového obchodu do 5 let o 100 %.

### **3.3 Cílová skupina**

Na trhu posluchačů hudby nalezneme například i takové, kterým nezáleží na kvalitě zvuku a vystačí si s nejlevnějším produktem. Tento skupina lidí ovšem není pro společnost atraktivní v rámci výběru segmentů. U návrhu cílových skupin se proto zaměřuji na B2C segmenty příznivců kvality a nadšenců do audiotechniky. Definice jednotlivých cílových skupin se opírá o informace o zákaznících získaných skrze Google Analytics a osobní zkušenosti a znalosti obchodních zástupců, kteří jsou s cílovými skupinami v osobním kontaktu.

### **Cílová skupina 1 – „Fajnšmekři“**

Demografické údaje: Muži ve věku 40–60

Tato cílová skupina zahrnuje hudební nadšence, jenž mají vysoko ve svých prioritách kvalitu reprodukováného zvuku. Pro tento typ lidí jsou tyto chvíle, např. pohodový večer se skleničkou vína při poslechu oblíbené hudby, maximálním prožitkem, kterému jsou ochotní věnovat čas i peníze. Nehledají své první zařízení, již vědí, co chtějí, jaké parametry od zařízení očekávají a jsou ochotni investovat do kvality. Jsou spíše konzervativní a mají svou oblíbenou značku, které jsou věrní. Ocení výhodnou cenu, ale nejvyšší hodnotou pro ně bude úroveň poskytovaných služeb, servisu, široká nabídka příslušenství a odbornost personálu, se kterým si rádi a dlouze pohovoří o vzájemných osobních zkušenostech, zážitcích a jednotlivých značkách.

Potřeby: kvalitní prožitek z hudby, odbornost a vztah k audiotechnice ze strany prodávajícího.

### **Cílová skupina 2 – „Rádoby audiofilové“**

Demografické údaje: Muži ve věku 40–50

Cílová skupina 2 nemá takové hluboké a odborné znalosti jako první skupina. Má sice ráda hudbu i kvalitu, ale nákup je primárně motivován hledáním hezkého, ideálně luxusního produktu, který by reprezentoval jejich společenskou prestiž a reflektoval či zvyšoval jejich osobní status. Tato skupina má pouze okrajové znalosti problematiky sortimentu, není proto zatížena na technické parametry. Neklade důraz na cenu.

Potřeby: luxusní produkt, nadstandardní servis, zákaznický prožitek.

### **Cílová skupina 3 – „Mladí fanoušci retra“**

Demografické údaje: Muži ve věku 25–35

Tato cílová skupina nemá velké povědomí o sortimentu audiotechniky, natož nějakou osobní a historickou zkušenost s gramofony apod. Aktuálně se nachází v životní fázi zařizování svého vlastního bydlení a teprve začíná být ekonomicky soběstačnou. Zajímá se o trend „retro“ věcí, do kterých řadí i gramofony. Ty musí být především stylové, ideálně za přijatelnou cenu. Jedná se o jejich první produkt tohoto typu, a proto si o něm online vyhledává informace. Této skupině potenciálních zákazníků je zapotřebí poskytnout nadstandardní servis v podobě rad spjatých s výběrem a budovat obsahové

portfolio edukativního charakteru. Například se může jednat o rady, jak vybrat gramofon, na které parametry se zaměřit, jak o audiotechniku správně pečovat atd. Mladší generace, která vyrůstala na internetu, klade větší důraz na technickou úroveň e-commerce a online komunikaci společnosti.

Potřeby: stylový retro předmět pro poslech hudby, edukace v oblasti, online komunikace.

Cílová skupina 3 nepředstavuje primární oblast zájmu společnosti v krátkém časovém období. Její oslovení je spíše strategického – dlouhodobého charakteru z důvodu mezigenerační obměny. Povědomí o společnosti je totiž u mladší generace pod 40 let velmi nízké. Proto si potřebuje postupně vybudovat své místo i u těchto potenciálních zákazníků a získat si jejich důvěru.

### **Positioning**

Doporučuji, aby se společnost snažila dostat ve vnímání zákazníka do pozice experta na audiotechniku, kde pracují lidé, kteří hudbě a všemu co s ní souvisí, skutečně rozumějí. Odlišnost oproti konkurenci by měla spočívat v přístupu, odbornosti, jakož i v poskytovaném servisu a komfortu pro zákazníka. Od prvního kontaktu by měl mít potenciální zákazník pocit, že se ocitl ve světě, kde mu a jeho potřebám rozumějí, a tudíž je mu poskytován nadstandardní přístup, pomoc s výběrem, maximální péče a nákupem právě zde získá něco navíc. Konkrétní doporučení pro dosažení tohoto stavu se nachází v následující kapitole.

## **3.4 Strategie marketingového mixu**

V rámci této kapitoly se zaměřím na návrhy pro zlepšení marketingového mixu zahrnujícího produktovou, cenovou, distribuční a komunikační strategii společnosti. Vzhledem k tomu, že maloobchodním prodejnám společnosti se dlouhodobě daří naplňovat stanovené marketingové cíle a aktuální doba ovlivněná pandemií nového typu koronaviru nepřispívá plánování aktivit tradičního prodeje skrze maloobchod, zaměřím se hlavně na návrhy pro zlepšení internetového obchodu. I přes to, že má v roce 2021 dosáhnout skoro dvojnásobných cílů oproti výsledku minulého roku, jeho aktuální úroveň není dostačující pro potřeby dnešních uživatelů internetu a je proto zapotřebí věnovat mu zvláštní pozornost.



Vzhledem ke zvolené kooperační strategii a totožné výši cen s konkurencí, je zapotřebí nabídnout zákazníkům jinou přidanou hodnotu a poskytnout jim v průběhu nákupu maximální pohodlí a nadstandardní služby. Jelikož výrobní a obchodní činnosti, které ovlivňují skladbu sortimentu, jakož i oblast cenotvorby, importu zboží do České republiky a velkoobchodního prodeje, nejsou v gesci společnosti AQ audio studio s.r.o., nýbrž sesterských společností, zaměřím se hlavně na oblast komunikace, kde má společnost největší prostor pro změny. Tuto oblast podpořím i návrhy v rámci cenové a distribuční strategie, které by měly zvýšit spokojenost zákazníků a povedou k naplnění cílů.

### **3.4.1 Produktová strategie**

Sortiment společnosti zahrnuje širokou nabídku audiotechniky, jako jsou gramofony, reproduktory, přehrávače a jejich příslušenství. Vzhledem k tomu, že zákazník může v nabídce společnosti nalézt vše, co potřebuje pro kvalitní poslech hudby a společnost AQ audio studio s.r.o. ani nemá velkou možnost zasahovat do skladby sortimentu, není nutné měnit produktovou strategii.

Sortiment je akorát zapotřebí centralizovat na jeden prodejní kanál. Aktuálně je totiž rozprostřen do několika menších a zastaralých e-shopů. U některých bylo motivem oddělit doplňkový a levnější sortiment od hlavní nabídky. Vzhledem k tomu, že se však jedná o jednotky kusů sortimentu, jako jsou například discmany, které aktuálně těžko nalézají své kupce, není zapotřebí je oddělovat od hlavní nabídky na kanál, který má minimální šanci oslovit zákazníka. Centralizace nabídky, které bude věnováno více pozornosti v sekci 3.4.4 Komunikační strategie, navíc podpoří hodnotu prodejního kanálu a dokreslí poslání společnosti poskytovat vše pro kvalitní zážitek z hudby.

### **3.4.2 Cenová strategie**

Společnosti doporučuji pro udržení dobrých vztahů s B2B segmentem pokračovat v kooperační strategii, která obnáší i současnou cenovou strategii. Ta si zakládá na dodržování doporučených cen. Aby však tento model mohl být funkční, navrhuji zvýšit kontrolu nad ostatními konkurenty, kteří odebírají zboží od sesterské společnosti AQ import trading s.r.o., která je výhradním distributorem mnoha značek audiotechniky

pro český trh. Někteří konkurenti totiž příležitostně nabízejí zboží pod hodnotou této doporučené ceny. Aktuálně tento proces kontroly probíhá nesystematicky, jen sporadickou ruční kontrolou.

Pro sledování a vyhodnocování cen konkurence doporučuji využití nástroje Bidding Fox, který patří do rodiny produktů Mergado. Výhodou tohoto nástroje je právě napojení na tradičně využívaný nástroj pro optimalizaci feedu produktů pro zbožové srovnávače, který již společnost AQ audio studio s.r.o. využívá. Kromě funkcí pro diagnostiku produktů a optimalizaci inzerce na Heurece a Zbozi.cz dokáže sledovat konkurenci, její cenovou hladinu, společné produkty i její ceny a může zasílat pravidelné automatické reporty, díky kterým bude hned patrné, zda někdo porušil doporučenou cenu. Cena tohoto nástroje činí 1 286 Kč bez DPH za sledování cen napříč jedním srovnávačem. Pro sledování české i slovenské verze, tedy Heureka.cz i Heureka.sk jsou zapotřebí dva exporty a výsledná částka tak činí 2 572 Kč bez DPH měsíčně (64).

Společnost nemůže poskytovat mimořádné slevové akce na zboží, aniž by totožné podmínky nevyžadovala i konkurence. I tak by mělo být zachováno několik velkých akcí ročně při příležitostech jako jsou Black Friday či Vánoční výprodej. Alternativou slev na zboží jsou však jiné slevové akce, na základě kterých si konkurence nemůže nárokovat zvýhodnění. Proto navrhuji zakomponovat do cenové strategie akce jako sleva na první nákup, věrnostní akce či dárky k nákupu nad určitou cenovou hranicí, které aktuálně nejsou poskytovány.

Navrhovaná sleva, například 500 Kč na první nákup pod podmínkou nákupu v hodnotě minimálně 2 500 Kč bude nejen stimulem k nákupu, nýbrž hlavně lákadlem pro přihlášení k odběru newsletterů, bližší podrobnosti v kapitole 3.4.4 Komunikační strategie. Dárky k nákupu by mohly být nabízeny od cenové hranice 5 000 Kč. S rostoucí hodnotou objednávky by zákazník mohl dostat na výběr z dalších, hodnotnějších dárek k nákupu. Mezi nimi by mohly být například LP desky, pomůcky na čištění audiotechniky či reklamní předměty s logem společnosti. Pro zprovoznění těchto slevových akcí je zapotřebí přikoupit speciální moduly z nabídky využívaného e-shopového řešení. Konkrétně se jedná o modul Bonusy a slevové kupóny v hodnotě 10 000 Kč a ročním

poplatkem 2 000 Kč placeného od druhého roku po jeho implementaci a modul Akce X + Y rovněž v hodnotě 10 000 Kč a s ročním poplatkem 2 000 Kč po prvním roce.

Náklady na implementaci návrhů pro cenovou strategii jsou zachyceny v tabulce níže.

**Tabulka č. 16: Kalkulace návrhů pro cenovou strategii pro rok 2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Kalkulace návrhů pro cenovou strategii</b>	
<b>Nástroj Bidding Fox pro český a slovenský trh</b>	30 864 Kč
<b>Cena za modul Bonusy a slevové kupóny</b>	10 000 Kč
<b>Cena za modul Akce X + Y</b>	10 000 Kč
<b>Celkové roční náklady bez DPH</b>	<b>50 864 Kč</b>

Celkové roční náklady pro návrhy k cenové strategii činí 50 864 Kč bez DPH v prvním roce. Jelikož jsou ceny za přidání nových modulů e-shopu jednorázovými náklady, každý další rok by náklady činily již jen 34 864 Kč bez DPH. Přínos návrhů však odhaduji mnohem vyšší. Díky kontrole cen konkurentů se zákazník bude rozhodovat jen na základě přidané hodnoty, kterou získá i díky dalším návrhům jako jsou sleva na první nákup či dárky k nákupu.

### 3.4.3 Distribuční strategie

Vzhledem k tomu, že si společnost zakládá na kooperační strategii a dodržování doporučených cen totožných s ostatními prodejci, musí svým zákazníkům poskytnout výhody oproti konkurenci v jiných oblastech, distribuce nevyjímaje. Vedle rychlého doručení a zboží skladem zákazníci dle řady studií nejvíce oceňují až vyžadují dopravu zdarma. Tu aktuálně společnost nabízí pouze u objednávek nad 1 000 Kč. V rámci psychologického vnímání zákazníků by pro ně však argument dopravy zdarma u všech objednávek byl mnohem silnější. Tento krok by byl vhodný i z toho důvodu, že většina konkurentů jako e-shop l-e.cz, xavian.cz i voix.cz dopravu zdarma nabízejí.

Ekonomický dopad tohoto rozhodnutí však sebou přináší oportunitní náklady. Pokud se tento krok rozhodne společnost přijmout, přijde o příspěvek 100 Kč, který aktuálně část

zákazníků s nižší hodnotou objednávky platí. Propočet nákladů na toto rozhodnutí je zachycen v následující tabulce.

**Tabulka č. 17: Výpočet odhadu nákladů za dopravu hrazené zákazníkem pro rok 2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Data za rok 2020	Odhad/cíl pro rok 2021
Tržby	3 124 482 Kč	6 000 000 Kč
Počet objednávek	818	1 553
Počet objednávek v hodnotě pod 1 000 Kč	145	275
<b>Náklady za dopravu hrazené zákazníkem</b>	<b>14 500 Kč</b>	<b>27 500 Kč</b>

V roce 2020 bylo z 818 objednávek na e-shopu 145 v hodnotě pod 1 000 Kč. Zákazníci si tak dopravu hradili sami v 17,7 % případů. Při předepsané ceně za dopravu uhradili celkem 14 500 Kč. Pokud má internetový obchod dosáhnout za rok 2021 tržeb 6 000 000 Kč, znamená to při zachování stávající průměrné hodnoty objednávky 3 863,05 Kč provedení 1 553 nákupů. To by znamenalo, že 275 objednávek, by při zachování aktuálních poměrů, bylo v hodnotě pod 1 000 Kč. Pokud by se tedy společnost rozhodla poskytnout všem zákazníkům dopravu zdarma, znamenalo by to pro ni oportunitní náklady v hodnotě 27 500 Kč.

Vzhledem k tomu, že zákazníci mají rádi možnost volby, bylo by rovněž vhodné u méně rozměrných balíků začlenit i možnost osobního vyzvednutí na výdejním místě na popularitě rostoucí Zásilkovny.

### **Reverzní logistika**

Společnost by rovněž měla zákazníkům usnadnit proces reverzní logistiky. I když tuto službu nevyužijí, je pro zákazníky vědomí snadného vrácení zboží z psychologického hlediska uklidňující, odstraňuje bariéry a může je motivovat k nákupu. Namísto přidání pouhých instrukcí pro vrácení zboží však navrhuji využít nástroj pro digitalizaci a automatizaci procesu zpětné logistiky. Díky tomu nebude muset zákazník kontaktovat se svým rozhodnutím o odstoupení od smlouvy zaměstnance společnosti, nebude si muset tisknout a ručně vyplňovat formulář pro vrácení zboží, nebude muset balík dle instrukcí speciálně označit a odnést jej na poštu, aby byl zaslán na adresu skladu společnosti.

Zaměstnancům díky tomu ubude administrativa, jež souvisí s tímto procesem, který aktuálně není standardizován.

Pro tento proces navrhuji platformu Retino, která komplexně řeší vrácení zboží v e-commerce. Díky tomuto nástroji lze automatizovat proces reklamací a vratek, na jednom místě sledovat všechny otevřené případy, objednat zpětnou dopravu, dohledat historii zákazníků, zobrazit přehledné statistiky a namísto složité komunikace poskytné zákazníkovi inteligentní formulář, kde si sám založí svůj případ, který se automaticky propíše do systému a za využití všech modulů spustí automatické sekvence dalších kroků.

Uživatel si v rámci samoobslužného portálu integrovatelného přímo do prostředí e-shopu sám jednoduše zadá číslo objednávky a vybere si, zda chce zboží vrátit či reklamovat a vybere si produkty z objednávky, kterých se tento krok týká, přičemž všechna data jsou již automaticky předvyplněná z jeho objednávky. Následně si může zvolit způsob vrácení zboží. Jelikož společnost dlouhodobě spolupracuje s přepravníkem PPL, může zákazník balík odnést na některou pobočku PPL Parcelshop či si zboží vyzvedne přímo kurýr smluvené přepravní společnosti v zákaznickem zvoleném termínu. Během celého průběhu zpětné dopravy je zákazník navíc průběžně a automaticky informován o stavu vrátky. Společnost si může zvolit, zda bude zákazníkům zpětnou dopravu hradit.

Platforma nabízí celkem tři moduly. Zdarma poskytuje modul Portal pro chytré odbavení vratek skrze inteligentní formulář a modul Shipping pro objednání zpětné dopravy na jedno kliknutí. Placený je modul Manager, který řeší automatizaci a poskytuje komplexní přehled nad otevřenými případy. Vyúčtování za reálně provedené případy se provádí na měsíční bázi. Pro lepší přehlednost systému a vzhledem k přijatelným cenám zachyceným v tabulce níže, doporučuji plné využití i včetně placeného modulu. V případě zasílání zboží skrze vlastní smlouvu s přepravníkem je účtován ještě měsíční poplatek 299 Kč za jednoho dopravce (62).

**Tabulka č. 18: Ceník platformy Retino při využití všech modulů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 62)

Počet případů	0–50	51–100	101–250	251–500	> 500
Cena za případ	24 Kč	19 Kč	15 Kč	12 Kč	9 Kč

Pro maximální komfort zákazníků a získání konkurenční výhody v podobě možnosti vrácení zboží zdarma je zapotřebí k ceně za platformu reverzní logistiky zahrnout i náklady za přepravu zboží. Společnost AQ audio studio s.r.o. dlouhodobě spolupracuje s přepravcem PPL, proto i v těchto kalkulacích počítám s jejich aktuálním ceníkem pro rok 2021, který je k vidění v tabulce níže.

**Tabulka č. 19: Ceník služeb PPL PARCEL CZ RETURN**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 63)

Hmotnost balíku do:	Cena bez DPH
2 kg	100 Kč
5 kg	116 Kč
10 kg	162 Kč
20 kg	196 Kč
31,5 kg	252 Kč

Při zvolení varianty nejobjemnějšího balíku zahrnuje cena za zpětnou dopravu dle ceníku přepravní společnosti PPL částku 252 Kč bez DPH pro balík o maximální hmotnosti do 31,5 kg a 60 Kč bez DPH za svoz balíku. Vrácení jednoho balíku by tak stálo 312 Kč bez DPH.

Následující tabulka zahrnuje výpočet této varianty, pokud by se společnost rozhodla dle doporučení proplácet zákazníkům vrácení zboží, které by tak měli zdarma. Tabulka zahrnuje propočet optimistické varianty, kdy by této možnosti využilo za rok pouze 30 lidí, realistické varianty při využití 100 lidmi a pesimistické varianty, když by této služby zákazníci začali zneužívat. V takovém případě by bylo zapotřebí porovnat nárůst tržeb oproti minulému období a zvážit zrušení proplácení zpětné dopravy, ale při zachování využívání platformy Retina.

**Tabulka č. 20: Kalkulace implementace platformy pro zpětnou logistiku včetně úhrady za dopravu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Implementace automatizované a hrazené zpětné logistiky</b>			
	<b>Optimistická varianta</b>	<b>Realistická varianta</b>	<b>Pesimistická varianta</b>
<b>Počet objednávek zpětné dopravy</b>	30	100	300
<b>Náklady na platformu Retino</b>	720 Kč	2 400 Kč	7 200 Kč
<b>Náklady zpětné dopravy</b>	9 360 Kč	31 200 Kč	93 600 Kč
<b>Náklady celkem (bez DPH)</b>	<b>10 080 Kč</b>	<b>33 600 Kč</b>	<b>100 800 Kč</b>

V následující tabulce je zachycena kalkulace distribuční strategie zahrnující poskytování dopravy a vrácení zboží zdarma. Propočty obsahují oportunitní náklady za hrazení dopravy, čas zaměstnance společnosti potřebný na zmapování stávajících procesů zpětné dopravy a nastavení platformy Retino, náklady za užívání platformy a náklady za proplácení zpětné dopravy skrze dopravce PPL včetně svozu zboží od zákazníka.

**Tabulka č. 21: Kalkulace návrhů pro distribuční strategii pro rok 2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Kalkulace distribuční strategie pro rok 2021</b>	
<b>Oportunitní náklady za hrazení dopravy</b>	27 500 Kč
<b>Čas zaměstnance na zmapování procesů a nastavení platformy Retino</b>	300 Kč x 20 h = 6 000 Kč
<b>Náklady za platformu Retino</b>	2 400 Kč
<b>Náklady za zpětnou dopravu – realistická varianta</b>	31 200 Kč
<b>Celkové roční náklady bez DPH</b>	<b>67 100 Kč</b>

Změny v distribuční strategii představují pro společnost náklady v celkové hodnotě 67 100 Kč ročně. Zákazníkům však bude za tuto cenu poskytnut maximální komfort při objednání a vrácení zboží, budou odbourány eventuální bariéry pro nákup a společnost získá exkluzivní konkurenční výhodu a pozici jediného prodejce na trhu, který poskytuje zákazníkům servis v oblasti distribuce zboží v takovém rozsahu, neboť z veřejně dostupných dat všech analyzovaných konkurentů v České republice je zřejmé, že tuto službu nikdo neposkytuje.

### **3.4.4 Komunikační strategie**

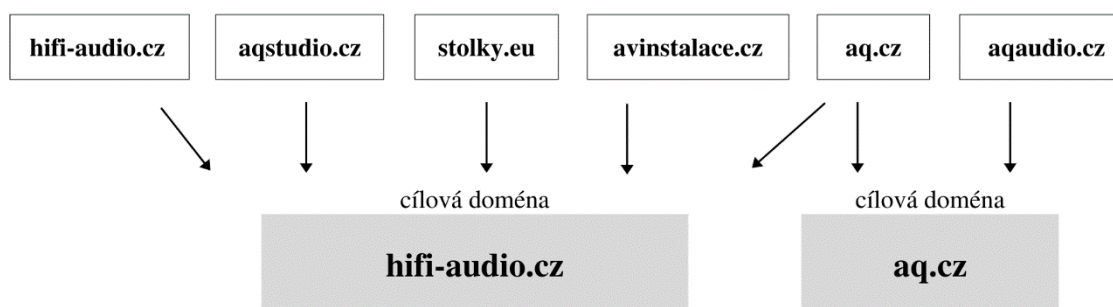
V rámci komunikační strategie se zaměřím na návrhy nezbytné pro zvýšení efektivity propagace společnosti, naplnění marketingových cílů pro rok 2021 i pro nastavení způsobů dosažení dlouhodobých strategických cílů. Aktuální komunikační strategie totiž nepracuje s mladší cílovou skupinou, která nemá velké povědomí o problematice audiotechniky. Proto je zapotřebí vzbudit v ní zájem skrze odpovídající kanály s atraktivním a edukativním obsahem a pohodlně ji provést od prvotního zaujetí, přes výběr vhodného zařízení až do role spokojeného zákazníka.

V rámci konkrétních návrhů se zaměřím na sloučení internetových stránek, optimalizaci pro vyhledávače, zkvalitnění úrovně e-commerce díky novým funkcionalitám e-shopu, implementaci e-mail marketingové strategie, zbožové srovnávače, PPC kampaně, návrhy pro sociální sítě a způsob, jak sladit komunikaci skrze jednotlivé kanály prostřednictvím frameworku See Think Do Care.

#### **Sloučení internetových stránek**

Jak bylo zjištěno v analytické části diplomové práce, jedním ze závažných problémů je vysoké množství internetových stránek, které společnost souběžně provozuje. Aby nedocházelo ke kanibalizaci klíčových slov, která má za následek znevýhodnění internetových stránek ve výsledcích vyhledávání, nepřehlednosti pro uživatele a neefektivnímu třídění pozornosti společnosti do několika komunikačních kanálů, navrhuji sloučit stránky společnosti do dvou domén. První cílová stránka hifi-audio.cz provozovaná společností AQ audio studio s.r.o. by měla zahrnovat centralizovanou nabídku veškerého sortimentu společnosti určenou pro koncové zákazníky. Druhá cílová stránka aq.cz provozovaná společností AQ s.r.o. by měla zachovat své určení pro B2B segment a zahrnovat prezentaci vlastní značky AQ včetně produktových řad jejich výrobků a stávající sekci e-shopu se vstupem pouze pro B2B partnery. Na následujícím obrázku je zachyceno, kam budou přesměrovány jednotlivé stávající stránky.





Obrázek č. 15: Návrh sloučení internetových stránek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 1. Hifi-audio.cz

Na doménu hifi-audio.cz navrhuji centralizovat kompletní sortiment společnosti ze stránek stolky.eu, avinstalace.cz, aq.cz a informace ze stránky aqstudio.cz. Internetový obchod pro koncové zákazníky zůstane na této doméně zachován, pouze do něj budou přesunuty další produkty a budou na něj přesměrovány staré internetové stránky, díky čemuž hodnota domény ještě vzroste. Stránka by měla obsahovat jednotlivé sekce zachycené níže.

- **Produktové kategorie** – kategorie veškerého zboží z nabídky společnosti, jako jsou akční nabídky, gramofony, reproduktory, audio sety, zesilovače a receivey, přehrávače a převodníky, kabely a příslušenství, sluchátka, Hifi nábytek, LP desky, ozvučovací systémy a případné další nové kategorie pro přidání, respektive přemístění dalších produktů.
- **Značky** – přehled sortimentu roztríděný dle značek pro usnadnění vyhledávání v nich.
- **Blog** – sekce článků, novinek z oblasti audiotechniky, návodů, tipů a dalšího hodnotného obsahu pro uživatele.
- **Značka AQ** – informace o vlastní značce AQ a její historii, informace o kvalitě výrobků, tradičním českém a originálním zpracování a prodloužené záruce včetně zobrazení několika produktů.
- **O společnosti** – informace o společnosti včetně její historie a poslání, které přiblíží uživateli hodnoty společnosti, hlavní konkurenční výhody a informace „proč nakoupit u nás“.

- **Showroomy** – přehled showroomů s odkazy na podstránky každé pobočky, aby mohly být lépe dohledatelné pro uživatele.
- **Kontakt** – kontaktní informace včetně fakturačních údajů.
- **Ostatní** – další sekce jako doprava, platba a vrácení zboží, obchodní podmínky, zásady zpracování osobních údajů a ostatní nutné stránky, které stačí vložit do patičky.

## 2. Aq.cz

Stránku aq.cz jsou aktuálně zvyklí navštěvovat zejména obchodní partneři společnosti AQ s.r.o., proto navrhuji zachovat její využití pro B2B segment. Namísto internetového obchodu zahrnujícího nepřehledný sortiment a speciálního B2B e-shopu pouze pro partnery, doporučuji jeho obsah koncipovat obdobně, jako se aktuálně nalézá na stránce aqaudio.cz. Obsahovat by tedy měl informace o značce AQ, přehled jednotlivých produktových řad, informací o společnosti AQ s.r.o., vstup do B2B portálu, ale i odkazy na B2C e-shop hifi-audio.cz. Internetová stránka by rovněž měla mít několik jazykových mutací, aby sloužila i pro zahraniční odběratele. Konkrétní sekce stránky navrhuji strukturovat následujícím způsobem.

- **Produktové řady** – přehled jednotlivých produktových řad jako AQ Passion, AQ Pontos, AQ Labrador, AQ Wega, AQ Tango atd. včetně daných produktů, jejichž detail s informacemi by mohl obsahovat odkaz „koupit“, který by zákazníka přesměroval na daný produkt na stránce hifi-audio.cz.
- **Novinky** – sekce pro obchodní partnery prezentující informace o nových produktech, produktových řadách, jejich výhodách či získaných oceněních.
- **Audiovizuální ozvučení** – prezentace služby audiovizuálního ozvučení sálů, výstav a podniků, která aktuálně není nikde prezentována.
- **O nás** – sekce prezentující informace o společnosti, její historii, přednosti společnosti, představení procesů výroby, kvality zpracování atd.
- **Reference** – ukázky práce audiovizuálního ozvučení jako například ozvučení Valašského muzea v přírodě, Zámku Litomyšl, Františkánského kláštera v Plzni či Golf resortu v Olomouci.
- **Volná místa** – prostor pro zveřejňování nabídek volných pracovních míst.

- **Prodejní síť** – přehled míst a prodejců, kde je možno zakoupit výrobky značky AQ. Objevit by se zde na prvním místě měl i e-shop hifi-audio.cz.
- **Dotační projekty** – povinná sekce prezentující projekty spolufinancované z operačních programů Evropské unie a státního rozpočtu.
- **Kontakt** – kontaktní a fakturační údaje společnosti včetně jednotlivých poboček.
- **E-shop** – na stránce by měl být, ideálně v horní části a dobře viditelný, odkaz na B2C e-shop hifi-audio.cz.
- **Partnerská sekce** – přihlášení do partnerského B2B portálu, na který jsou odběratelé zvyklí.
- **Ostatní** – další nutné stránky jako obchodní podmínky, zásady zpracování údajů, reklamace a vrácení zboží pro B2B atd.

Popis jednotlivých sekcí stránky aq.cz pro B2B slouží spíše pro dokreslení procesu sloučení internetových stránek, jelikož tento web nepatří pod analyzovanou společnost AQ audio studio s.r.o. Proto se dále zaměřím na další kroky k rozvoji výhradně internetového obchodu hifi-audio.cz.

Proces sloučení šesti internetových stránek pouze do dvou výsledných je sice velmi razantním krokem, který sebou nese i řadu rizik, díky centralizované nabídce ale bude možno vynakládat energii i finanční prostředky efektivně do jednoho kanálu. Aby byla snížena rizika, která tento krok doprovázejí, je zapotřebí věnovat pozornost přípravě a proces změny provést postupně. Proto doporučuji rozložit změny do 4 následujících fází.



**Obrázek č. 16: Fáze procesu sloučení internetových stránek**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Fáze 0

Nultá fáze by měla sloužit pro přípravné aktivity, které je zapotřebí provést před samotným přesměrováním. Po schválení tohoto projektu je zapotřebí provést následující aktivity.

- **Revize kategorií** – průzkum produktů ze všech stránek a jejich přiřazení do odpovídajících kategorií. V případě potřeby vytvořit kategorie nové s pojmenováním dle analýzy klíčových slov, aby cílové stránky odpovídaly na vyhledávací dotazy uživatelů.
- **Přidání sortimentu** – přidání chybějícího sortimentu z ostatních e-shopů na cílovou stránku hifi-audio.cz.
- **Vytvoření přesměrovacích tabulek** – vytvoření instruktážních tabulek pro přesměrování jednotlivých stránek e-shopů. Každé jednotlivé stránce včetně produktů, kategorií a informací každého internetového e-shopu, který bude přesměrován, je nutno přiřadit cílovou stránku z e-shopu hifi-audio.cz, na kterou bude přesměrována. Jednodušší alternativou by sice bylo celou stránku přesměrovat na domovskou stránku cílového e-shopu, ale tento postup zajistí lepší dopad na SEO. Princip logiky přesměrovací tabulky je znázorněn níže.

**Tabulka č. 22: Návrh logiky přesměrovací tabulky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

E-shop stolky.eu			
Položka	Původní stránka	Cílová stránka	Status kód
1	www.stolky.eu	www.hifi-audio.cz	301
2	www.stolky.eu/3-stolky-eu/nabytek-pro-audio/	www.hifi-audio.cz/1-hifi-audio-cz/hifi-nabytek/	301
3	www.stolky.eu/sonorous-rx-2150-p23039/?cid=216	www.hifi-audio.cz/sonorous-rx-2150-p23039/?cid=161	301

Této změně bude muset kromě marketingového manažera dozorovat i externí SEO specialista, který bude potřebný pro revizi kategorií, stanovení názvu nových kategorií

a sestavení přesměrovacích tabulek. Vzhledem k časovým náročnostem úkonů je nutno vyčlenit přípravné fázi 2 měsíce.

### **Fáze 1**

Ve fázi 1 jsou již hotové veškeré přípravy a je možno stávající návštěvníky stránek, které budou přesměrovány, připravovat na tuto skutečnost. V první fázi by měla být zachována plná funkčnost původních e-shopů, ale mělo by se na ně přidat viditelné upozornění, že od určitého data se stránka a celý sortiment stěhuje na novou adresu hifi-audio.cz. Tato fáze by měla trvat alespoň měsíc, aby se stávající věrní uživatelé měli možnost s touto skutečností seznámit a připravit se na ni. Informování stávajících zákazníků rovněž doporučuji prostřednictvím zaslání hromadného e-mailu.

### **Fáze 2**

Ve fázi 2 by měla být stránka ještě stále dohledatelná pro uživatele, ale v okamžiku jejího navštívení by se uživateli mělo zobrazit vyskakovací okno, které jej bude informovat o přesunu stránky a kompletního sortimentu na novou stránku hifi-audio.cz. Toto vyskakovací okno by mělo obsahovat výrazné tlačítko, které uživatele převede na novou stránku. Na plnou verzi původní stránky a jejího sortimentu by uživateli již neměl být umožněn přístup. Návrh této skutečnosti je zachycen na obrázku níže. Tato fáze by měla trvat 2 týdny.



Obrázek č. 17: Návrh vyskakovacího okna informujícího o přesunutí stránek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 65)

### Fáze 3

Ve fázi 3 by mělo dojít k přesměrování původních stránek a jejich podstránek dle přesměrovacích tabulek na cílové stránky hifi-audio.cz. Pokud by tedy uživatel navštívil některou ze starých stránek, bude automaticky přesměrován na odpovídající stránku hifi-audio.cz

Jednotlivé fáze by měly snížit možné negativní dopady navrhované změny jako například ztrátu stávajících zákazníků. Naopak se díky přesměrování starých domén zvýší hodnota domény nové, což bude mít pozitivní dopad na její vyhodnocení algoritmy vyhledávačů. Cílová stránka hifi-audio.cz se díky tomu bude moci zobrazovat na vyšších pozicích v SERPu, což na stránku přivede více uživatelů skrze organické vyhledávání. Celý proces přesměrování a centralizace produktů by měl trvat 3 měsíce a 2 týdny. Tento krok by měl být proveden v méně frekventovaném ročním období, kdy stránky navštěvuje méně uživatelů, například přes letní měsíce.

### Optimalizace pro vyhledávače

Uživatelsky přívětivé stránky plné kvalitních produktů a benefitů sice mohou uživatele přesvědčit k nákupu na stránce společnosti AQ audio studio s.r.o., ovšem v první fázi je zapotřebí, aby uživatel, který má o produkty z portfolia společnosti zájem, stránku

hifi-audio.cz vůbec našel a navštívil ji. Reklama ve vyhledávací síti se sice může snažit nedostatky v SEO drobně zamaskovat, ale aby pokryla všechny vyhledávací fráze a celý objem hledání, je prakticky nereálné, finančně velmi náročné a neefektivní. Na některé uživatele reklama ve vyhledávací síti navíc nemusí působit důvěryhodně a rovnou ji přeskakují.

Pro zvýšení organické návštěvnosti webových stránek je zapotřebí naplnit stránky relevantním obsahem, který by měl odpovídat vyhledávacím dotazům a potřebám uživatelů.

### **Blog**

Blog představuje nejběžnější způsob přidávání zajímavého obsahu, který by přiváděl uživatele nejen skrze organickou návštěvnost, ale dal by se využít i pro propagaci a zvýšení návštěv ze sociálních sítí a pro komunikaci prostřednictvím e-mail marketingu. V rámci obsahu mohou být komunikovány například zajímavé tipy, návody, novinky ze světa audiotechniky a užitečné rady, např. jak vybrat gramofon, jak správně umístit reproduktory v prostoru, jak správně pečovat o gramofon, jak na čištění gramofonových desek, xy chyb při výběru receiveru, jak si doma s receiverem vytvořit 5.1 domácí kino atd. Obsah by měl být přidáván marketingovým manažerem dvakrát měsíčně s možností zapojení externího copywritera. Jednotlivé články by měly obsahovat odkazy na související produkty, aby měli zákazníci možnost rovnou z článku navštívit adekvátní produkt. Interní prolinkování navíc zvýší hodnotu domény a bude mít pozitivní dopad na SEO.

### **Slovník**

Pro organické vyhledávání je slovník perfektním nástrojem pro zvýšení návštěvnosti. V segmentu audiotechniky je i skvělým způsobem, jak lidem přiblížit složité pojmy a účel jednotlivých zařízení, ve kterých se nemusí každý, například strategická třetí cílová skupina mladších uživatelů, vyznat. Při správné optimalizaci textu a technickém nastavení se lze navíc s daným pojmem dostat do featured snippetu, tedy do „nultého“ výsledku vyhledávání, kdy Google na zadaný dotaz rovnou zobrazí i odpověď, namísto pouhých odkazů na stránky, kde odpověď nalézt.

Pro tvorbu slovníku na webu by bylo zapotřebí připravit stránku kategorie [www.hifi-audio.cz/slovník](http://www.hifi-audio.cz/slovník) a samostatné stránky pro jednotlivé pojmy, jako například receiver, převodník, subwoofer, scan-speak, bassreflex, streamer, TPE tlumení, CINCH konektor, DSD signál, D/A převodník, MQA, DAC a další. Stránky daného pojmu by rovněž měly obsahovat odkazy na relevantní produkty.

### **Budování kvalitního obsahu**

Kromě přidání nových obsahových sekcí by se měly aktualizovat i ty stávající, jako jsou detaily produktu, kategorie a informace o společnosti. U produktů je zapotřebí nejdříve odstranit aktuální problém, kdy se technické parametry a popis produktu nepropisují do hlavního produktu, nýbrž jen do jeho variant. Pokud tedy člověk přejde ze stránky kategorie na produkt s variantami, nevidí při prvním zobrazení parametry produktu ani jeho celý popis, dokud si nezvolí některou z variant. Tato skutečnost představuje značný problém a může snižovat motivaci lidí nakoupit na stránce hifi-audio.cz. Je proto zapotřebí doplnit informace o produktu i do hlavního produktu. Dále by se mělo rozšířit množství informací v detailu produktu. Ve dlouhém období by se mohly produkty doplnit i o vlastní videa reálně prezentující produkt a jeho parametry. S touto variantou doporučuji začít u produktů vlastní značky AQ a posléze od nejvýnosnějších produktů.

Pro zvýšení hodnoty stránky a její upřednostnění ve výsledcích vyhledávání rovněž doporučuji přidat popisky jednotlivých kategorií i podkategorií. Ty by měly obsahovat představení daného typu produktu, vysvětlení odpovídajících parametrů a rady, podle čeho vybírat produkt z této kategorie.

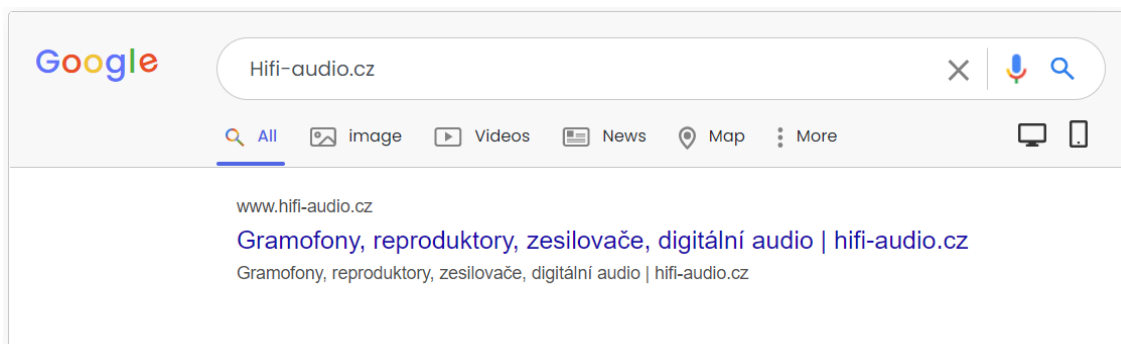
Aktuálně stránka postrádá i informace o společnosti, včetně její historie a představení vlastní značky AQ. I když tyto informace nebudou mít velký vliv na SEO, přispějí k důvěryhodnosti společnosti v očích potenciálních zákazníků. Pro lepší indexaci je také vhodné vytvořit každému showroomu samostatnou url adresu.

### **Revize meta tagů, nadpisů, popisků**

Kromě doplnění obsahu na stránce je pro optimalizaci pro vyhledávače zapotřebí provést i revizi textů v nadpisech, titulcích a v popiscích konkrétních stránek tak, aby nejen



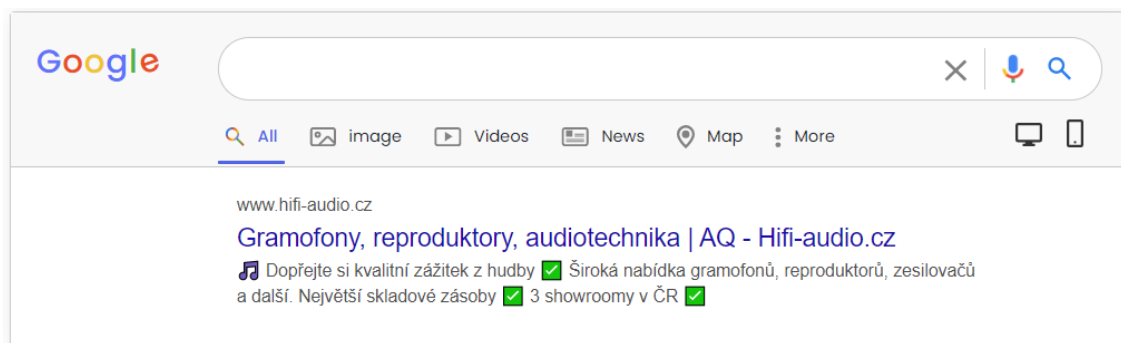
obsahovaly klíčová slova, ale byly i dostatečně atraktivní pro uživatele a motivovaly je k prokliku na stránku. Na následujícím obrázku je zachycen stávající titulek a meta description úvodní stránky hifi-audio.cz.



**Obrázek č. 18: Stávající podoba meta title a meta description**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktuální meta tagy nevyužívají plnou délku popisků, jsou strojové a neatraktivní pro uživatele. Na následujícím obrázku je zachycen návrh nový, využívající maximální délku meta tagů a symboly, které pomohou více upoutat pohled uživatele při procházení SERPu.



**Obrázek č. 19: Návrh nové podoby meta title a meta description**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Úprava technických parametrů pro SEO

Kromě přidání obsahu je zapotřebí i několika technických úprav, jako je doplnění popisků (alt tagů) obrázků, doplnění interního prolinkování webových stránek, úprava url adres a přidání klíčových slov – např. u stránky [www.hifi-audio.cz/pro-ject-2-xperience-sb-p23983/?cid=975](http://www.hifi-audio.cz/pro-ject-2-xperience-sb-p23983/?cid=975) přidat klíčové slovo gramofon, buď přidáním celé kategorie do url adresy, nebo adresu upravit ručně. Dále by jednotlivé značky měly mít svou vlastní

zaindexovanou url stránku, jelikož fanoušci audiotechniky často hledají právě tu svou oblíbenou. Toto se dá vyřešit přikoupením modulu SEO filtrace e-shopového řešení v hodnotě 20 000 Kč či využít jednodušší varianty, a to přidání nové kategorie obsahující jednotlivé značky, mezi které se musí produkty rozřadit. Tyto nové kategorie by se posléze měly rovněž doplnit popisem, tentokrát informacemi o daném výrobcí.

### **Linkbuilding**

Pro zlepšení off page faktorů, které mají pozitivní dopad na SEO, navrhuji zvýšení aktivity v rámci budování linkbuildingového portfolia neboli portfolia zpětných odkazů. Díky nim se zvýší hodnota domény pro vyhledávače, zvýší se návštěvnost internetové stránky a povědomí o značce. Mezi možnosti, jak získat zpětné odkazy, patří zveřejňování PR článků, aktivita na diskuzních fórech, sociálních sítích, spolupráce s jinými internetovými stránkami atd. Pro tuto činnost navrhuji využít externího specialistu v rozsahu činnosti o nákladech 5 000 Kč měsíčně.

### **Přidání funkcionalit e-shopu**

Aby byl internetový obchod uživatelsky přívětivý a odpovídal požadavkům dnešních zákazníků, včetně těch mladších, je zapotřebí zvýšit jeho úroveň prostřednictvím přidání nových funkcionalit. Navrhuji proto rozšířit technické možnosti řešení internetového obchodu o funkce porovnání zboží, parametrické filtrace, hodnocení produktů a diskuzní fórum, které by měly zvýšit pohodlí uživatelů při nákupu.

Díky filtrování zboží si zákazník bude moci zpřesnit zobrazené zboží podle jeho preferencí například na značku, barvu či podle nároku na technické parametry. Funkce porovnání zboží následně potenciálnímu zákazníkovi umožní srovnat si přehledně dva či více vytipovaných produktů a pohodlně si vybrat ten nejvhodnější. Jejich výběru mohou přispět i recenze a zkušenosti ostatních uživatelů zveřejněné díky funkci hodnocení produktů a diskuznímu fóru. Funkce hodnocení produktu je rovněž možno využít pro strukturovaná data. Hodnocení produktů formou hvězdiček by tak mohlo být po správném nastavení rich snippetů zobrazeno u dané produktové stránky přímo ve výsledcích vyhledávání, což může upoutat pozornost uživatele a zvýšit CTR stránky. Audiofilové se navíc rádi zapojují do diskuzí ohledně produktů, získávají informace od dalších

erudovaných majitelů a fórum přímo na stránce prodejce by pro ně bylo příjemným zpestřením, které by zvýšilo jejich návštěvnost stránek a upevnilo pozici stránky hifi-audio.cz jako odborníka na audiotechniku.

Modul porovnání produktů a parametrického filtrování je již obsažen v aktuálním tarifu BSSHOPu, který společnost využívá, pouze jej neuplatňuje. Další moduly pro hodnocení produktů a diskuzní fórum mají každý jednorázovou pořizovací cenu 5 000 Kč. Po jednom roce činí roční podpora modulů celkem 2 000 Kč. Díky novým funkcionalitám bude celý proces od výběru produktu až po objednávku mnohem příjemnější, komplexnější a zvýší se šance, že zákazník nakoupí právě zde.

### **E-mail marketing**

E-mail marketing představuje jeden z nejefektivnějších nástrojů pro budování vztahů se zákazníky. Společnost jeho prostřednictvím může hromadně, ale přesto personalizovaně komunikovat s jednotlivými odběrateli a poskytovat jim nejen produktové nabídky a mimořádné akce, nýbrž i zajímavý obsah, užitečné rady a návody, díky čemuž dochází k udržování a prohlubování loajality zákazníka. I přes to není doposud společností využíván jako komunikační kanál. Proto jej navrhuji neprodleně zakomponovat do komunikační strategie.

### **Budování databáze**

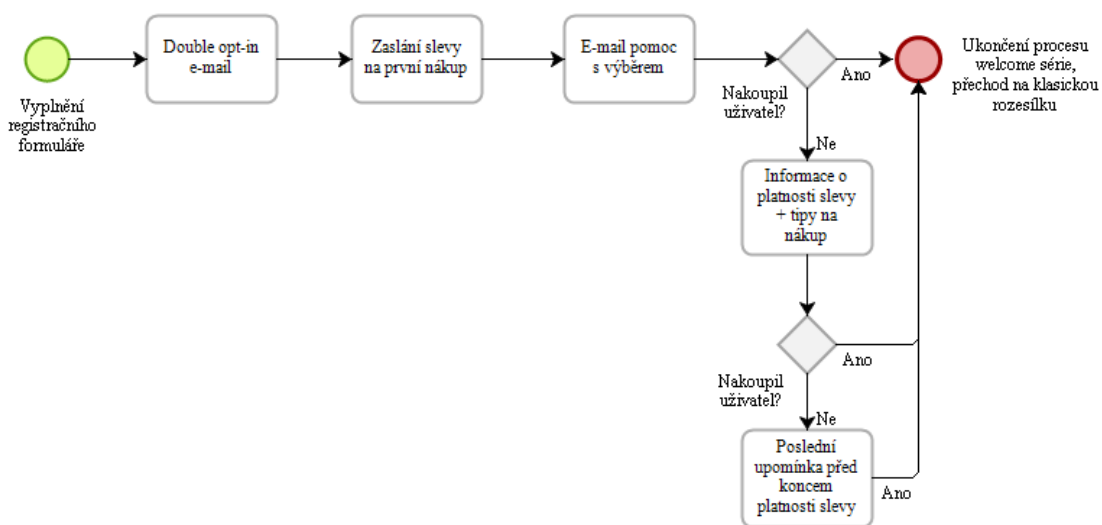
Aktuální databáze společnosti zahrnuje pouze nižší jednotky stovek kontaktů stávajících zákazníků, se kterými však není prostřednictvím e-mail marketingu komunikováno. Kontakty jsou přidávány pouze ručně, proto navrhuji pro efektivnější práci s databází zřídit integraci mezi e-shopovým řešením a e-mail marketingovým nástrojem. Obchodníci společnosti využívají pro komunikaci s B2B klienty nástroj SmartEmailing, který doporučuji zachovat a rozšířit jeho využití i pro B2C.

Dalším způsobem, jak budovat kvalitní databázi složenou nejen ze zákazníků společnosti je přes sběr kontaktů prostřednictvím registračního formuláře umístěného na internetových stránkách společnosti, který aktuálně chybí. Pro zvýšení zákaznickovy motivace k přihlášení odběru newsletterů je zapotřebí nabídnout mu výměnou za jeho

kontakt nějakou přidanou hodnotu. Ideální jsou obsahové magnety jako slevy, návody, e-booky, checklisty či soutěže. V tomto případě navrhuji pro co nejrychlejší budování základny odběratelů nabídnutí slevy na první nákup, která již byla nastíněna v této diplomové práci v sekci 3.4.2 Cenová strategie. Ta zahrnuje dárek pro nově přihlášené odběratele newsletterů v podobě slevy na první nákup v hodnotě 500 Kč. Aby byl dosah akce co největší, navrhuji kromě zabudovaného formuláře pro odběr newsletterů využít i pop-up okno s nabídkou. Formulář i pop-up okno by měly obsahovat požadavek na uvedení e-mailu uživatele i jeho jména, aby bylo možné následnou komunikaci personalizovat.

### Welcome série

Aby byla komunikace s novým uživatelem od prvního okamžiku co nejefektivnější, zaujala jej a budovala v něm důvěru ke značce, navrhuji implementovat e-mailovou welcome sérii. Jedná se o automatizovanou sekvenci prvních e-mailů, které odběratel obdrží po přihlášení. Struktura navrhované welcome série a jednotlivé akce jsou zachyceny na následujícím diagramu.



Obrázek č. 20: Návrh e-mailové welcome série

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednotlivé fáze procesu welcome série jsou následující.

- **Double opt-in e-mail** – poté, co uživatel vyplní své údaje, měl by mu přijít potvrzovací double opt-in e-mail. Účelem tohoto e-mailu je ověření správnosti zadané e-mailové adresy pro udržení kvality databáze a splnění legislativních

požadavků na GDPR. V e-mailu totiž musí uživatel potvrdit kliknutím na tlačítko svou svobodnou vůli se zasíláním obchodních sdělení a souhlasit se zásadami zpracování osobních údajů. Teprve po potvrzení je kontakt zapsán do databáze a startují další sekvence nastavených e-mailů, které jsou už všechny plně automatizované a reagují na akce uživatele.

- **Zaslání slevy na první nákup** – jakmile uživatel potvrdí double opt-in e-mail, měla by mu neprodleně dorazit avizovaná sleva na první nákup v podobě slevového kódu. V případě slevy 500 Kč na první nákup je nutno uvést i podmínku, že je možno slevu uplatnit pouze u nákupu nad 2 500 Kč. Dále je nutno termínovat konec platnosti slevového kódu, který by měl platit jeden měsíc a poskytnout uživateli další instrukce ohledně uplatnění slevy.
- **E-mail pomoc s výběrem** – další e-mail navrhuji zaslat následující den. Tento e-mail by měl primárně poskytnout uživateli pomoc s výběrem, například skrze odkaz na článek „Jak vybrat gramofon“. Do e-mailu je možno zakomponovat i tipy na konkrétní produkty z nabídky hifi-audio.cz.
- **Informace o platnosti slevy + tipy na nákup** – pokud uživatel ještě neprovedl nákup, měl by mu další e-mail zaslaný po týdnu připomenout platnost jeho slevy a pobídnout ho k jejímu využití. E-mail by měl obsahovat i tipy na konkrétní produkty z nabídky společnosti a infografiku sdělující argumenty, proč nakoupit právě u nás.
- **Poslední upomínka před koncem platnosti slevy** – 3 dny před vypršením platnosti slevového kódu, pokud jej uživatel ještě neuplatnil, by mu měl přijít poslední e-mail uvítací série s připomínkou, že jeho sleva brzy končí a má poslední příležitost ji využít. Rovněž v tomto e-mailu by mu měly být nabídnuty tipy na produkty, na které může slevu využít.

### **Pravidelná rozesílka**

V rámci běžné rozesílky obchodních sdělení doporučuji začít s frekvencí jednoho e-mailu měsíčně. Pravidelné newslettery by měly odběratelům vždy poskytnout kromě nabídky produktů i nějakou hodnotnou informaci korespondující například s obsahem zveřejněným současně na blogu. Obsah by měl uživatelům poskytovat cenné rady, tipy a návody a neměl by sloužit jen jako pouhá přehlídka produktů, které jsou zákazníkům vnucovány. Zapomínat se nesmí ani na automatizované e-maily, například po provedení

nákupu. Takové e-maily by kromě poděkování měly sloužit zejména pro udržování vztahu se zákazníkem i po jeho nákupu. Návrh konkrétního e-mailu včetně vizuální podoby pravidelné rozesílky je zachycen na obrázku níže.

[Zobrazit email v prohlížeči](#)



[Gramofony](#)

[Reproduktory](#)

[Zesilovače](#)

[Přehrávače](#)

[HiFi-nábytek](#)



Dobrý den {{ df\_salutation }},

Zachovejte si kvalitu LP desek díky správné údržbě! Abyste si mohli dopřávat zážitky z hudby po dlouhou dobu, nezapomeňte věnovat pozornost údržbě vinylových gramodesek. Jak na správné skladování a údržbu pomocí karbonových kartáčků či mokrého čištění? Přečtěte si náš návod a už neuslyšíte žádné praskání.

**ZJISTIT JAK NA PÉČI O LP DESKY!**

Mohlo by se vám hodit:



Pro-Ject Brush It - antiseptický čistící kartáček s uhlíkovými vlákny

390 Kč

KOUPIT



Čistící kapalina Napaoka High Clean 801 s jemným kartáčkem

699 Kč

KOUPIT



Hmota pro čištění LP desek a phono zařízení Pro-Ject Vinyl Clean

339 Kč

KOUPIT



Kompaktní pračka na mokré čištění LP desek Pro-Ject

8 999 Kč

KOUPIT



Jemný kartáček AT Analogis stylus cleaner brush

139 Kč

KOUPIT



Čistící gumový váleček na LP desky AT Analogis Roller

999 Kč

KOUPIT

**Obrázek č. 21: Návrh e-mailové kampaně**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Zbožové srovnávače**

Vzhledem k úspěšnosti zbožových srovnávačů, které v roce 2020 vykazovaly ROI 566 %, a k nastaveným cílům společnosti doporučuji zvýšit investice do tohoto kanálu na 25 000 Kč měsíčně. Při cílové míře ROI v hodnotě 400 % by to pro rok 2021 znamenalo při celkových výdajích 300 000 Kč přínos na tržbách v hodnotě 1 200 000 Kč.

Dalším doporučením pro tento kanál je, že by se na zbožových srovnávačích jako Heureka.cz a Heureka.sk mělo začít odpovídat i na negativní hodnocení. Pro segment hifi nábytku by bylo vhodné zaměřit se i na srovnávače nábytku jako je Favi.cz a Bianco.cz, na které by bylo vhodné přidat pomocí xml feedů nabídku produktů z tohoto sortimentu.

### **PPC kampaně**

Záslouhou marketingového manažera a externího pracovníka byly na přelomu roku 2020 a 2021 restrukturalizovány PPC kampaně v reklamních systémech Google Ads a Sklik. Díky tomu se návratnost investice z toho kanálu v prvním kvartálu roku 2021 vyšplhala až na 463,5 %. Vzhledem k těmto výsledkům doporučuji zvýšení investic do tohoto kanálu na 45 000 Kč měsíčně. Při udržení cílové hodnoty ROI ve výši 400 % a celkové roční investici 540 000 Kč by tak přínos na tržbách tohoto kanálu měl dosahovat 2 160 000 Kč.

### **Sociální síť**

Aktuálně je vyvíjena mírná aktivita pouze na sociální síti Facebook. Pro komunikaci s mladší cílovou skupinou je však zapotřebí věnovat sociálním sítím větší pozornost a začlenit do komunikačních kanálů i sociální síť Instagram. Na tu je zapotřebí zveřejňovat alespoň na týdenní bázi nové hlavní příspěvky a ideálně několikrát za týden příspěvky ve formátu stories. Příspěvky by měly mít vysokou kvalitu fotografií, aby korespondovaly s kvalitou nabízených produktů. Část příspěvků by měla prezentovat luxusní audiotechniku s odpovídajícím zátiším domácího prostředí a designové tipy na retro styl domácnosti se zakomponovaným gramofonem a LP deskami. Základním cílem příspěvků na sociálních sítích je z pravidla buď bavit publikum, vzdělávat ho či mu poskytovat zákulisní informace z dění ve společnosti. Proto by na sociálních sítích měly být i fotografie z jednotlivých prodejen, fotky se zaměstnanci společnosti a z výroby



v Července, aby mohla být uživatelům nenásilně a přirozeně komunikovaná kvalita českých výrobků značky AQ a přiblížení reální lidé, kteří ve společnosti působí, díky čemuž bude odbourána „anonymita“ účtu na sociálních sítích a zvýšena důvěryhodnost značky v očích uživatelů. Pro uživatele budou atraktivní i krátká videa pro Instagramový formát IGTV a Reels, díky kterým by mohli nahlédnout do výroby značky AQ a mohli by se seznámit s konkrétními výrobky. Prostřednictvím sociálních sítí by měl být komunikován i obsah z blogu stránky hifi-audio.cz, který by měl uživatelům poskytovat zajímavé rady, tipy a vzdělávat tak mladší cílovou skupinu, která teprve musí proniknout do problematiky audiotechniky.

Na Facebooku i Instagramu je zapotřebí více zapracovat na vtažení uživatelů do komunikace, proto navrhuji začlenit na sociální sítě soutěže, vědomostní kvízy a tipovací hry o produkty a poukazy na nákup zboží na e-shopu. Investici do reklamy na těchto komunikačních kanálech navrhuji navýšit na 12 000 Kč měsíčně. Propagovány by měly být příspěvky jako soutěže či zajímavé články na blogu. Rovněž musí být část těchto prostředků vynaložena na remarketingové kampaně. Do kalkulace je nutno započítat i odměny do zmiňovaných soutěží, náklady na ně navrhuji ve výši 80 000 Kč ročně.

Ve druhém roce, kdy by již měly být optimalizovány internetové stránky, přidány funkcionality, edukativní obsah a mělo by být vytvořeno kvalitní podhoubí sociálních sítí, navrhuji do komunikace pro zaujetí hlavně mladší cílové skupiny zakomponovat i prvek ambasadorů značky. Ti by měli být z řad muzikantů, zpěváků a influencerů populárních hlavně na sociální síti Instagram. Spolupráce s ambasadory by měla mít několik forem.

- Zaslání produktů, ideálně značky AQ či označené cedulkou hifi-audio.cz ve formě dárku, se kterým se vyfotí a následnou fotografií budou sdílet na svém účtu.
- Soutěž pořádána ve spolupráci s influencerem, který ji bude moderovat a vybere výherce.
- Poskytnutí slevových kódů pro sledující daného influencera.
- Natočení edukativních videí s daným influencerem, na kterých bude vysvětlovat například podle čeho vybírat gramofon, prezentovat jeho oblíbený produkt atd.

Pro tyto formy spolupráce navrhuji oslovit osobnosti typu Ben Cristovao, Jan Pokorný alias „Pokáč“, Richard Krajčo, Tomáš Klus, Vojtěch Dyk, Pavel Callta, Marek Ztracený, Eva Burešová a Přemek Forejt, Olga Lounová, Berenika Kohoutová, Ewa Farná, Mirai Navrátil a podobně, kteří mají velký počet sledujících a silný vliv na cílovou skupinu. Pro spolupráci s těmito ambasadory navrhuji vyčlenit od druhého roku částku 100 000 Kč ročně.

Hlavním cílem této aktivity je zvýšení povědomí o značce mezi mladší cílovou skupinou, zvýšení počtu sledujících na sociálních sítích a postupem času i zvýšení tržeb právě touto strategickou cílovou skupinou.

### **Respektování principu frameworku See Think Do Care**

Pro efektivní využití jednotlivých kanálů doporučuji pro plánování jednotlivých kampaní dodržovat princip frameworku See Think Do Care přiblíženého v teoretické části této diplomové práce. Jednotlivé komunikační kanály by měly fungovat v harmonické symfonii, navazovat na druhé, vzájemně se doplňovat a pohodlně tak provést uživatele jednotlivými fázemi nákupního procesu. Fáze frameworku spolu s rozvržením odpovídajících kanálů vhodných pro danou fázi jsou zachyceny níže.

**Tabulka č. 23: Framework See Think Do Care**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

See	Think	Do	Care
Posluchači hudby.	Uživatelé, kteří si chtějí zakoupit novou audiotechniku, vybírají vhodný produkt a dodavatele.	Uživatelé, kteří jsou rozhodnuti nakoupit na hifi-audio.cz.	Zákazníci, kteří si již zakoupili produkt.
	E-mail marketing		
	Webové stránky		
Sociální sítě			
PPC reklama v obsahové síti			
	Zbožové srovnávače		
	PPC reklama ve vyhledávací síti		
	Remarketing		
SEO/Content			

Při plánování formy komunikace je zapotřebí se na propagaci podívat pohledem jejího cílového konzumenta a zohlednit jeho aktuální potřeby a fázi nákupního procesu. V první fázi jsou zahrnuti uživatelé, kteří nepocit'ují akutní potřebu si produkt zakoupit, jedná se pouze o širokou skupinu posluchačů hudby, kdežto ve druhé fázi si již uživatel vybírá konkrétní produkt, a je proto zapotřebí mu poskytnout maximální servis, informace, argumenty a recenze, které mu pomohou ke snazšímu rozhodnutí. Při samotném nákupu ve třetí fázi je nutné, aby proces nebyl příliš komplikovaný, ale naopak uživatele odhodlaného ke koupi jednoduše provedl nákupem. Poslední, a často opomíjená fáze,

zase slouží k upevňování vztahů se zákazníkem prostřednictvím poskytované péče i po samotném nákupu.

Pokud se uživatel například dostane na internetové stránky hifi-audio.cz přes bannerovou reklamu, zaujme ho článek na sociálních sítích či mu je doporučí influencer, je zapotřebí maximálně využít potenciálu jeho návštěvy, a ideálně ho namotivovat k odběru newsletterů. Pokud uživatel ihned nenakoupí, je zapotřebí se mu připomínat skrze remarketingové kampaně či newslettery, které mu budou kromě konkrétních produktů poskytovat i argumenty, proč nakoupit právě na stránce hifi-audio.cz. Do fáze care doporučuji zakomponovat týden po zakoupení produktu i telefonát od zaměstnance společnosti, který se přátelsky zeptá zákazníka, jak je s daným produktem spokojen, zda zapojení veškerých komponentů proběhlo v pořádku, jaký je jeho první uživatelský dojem v domácím prostředí, co na zakoupeném produktu poslouchá, zda produkt splňuje veškeré jeho představy atd. Audiofilové jsou totiž úzkou specifickou skupinou lidí, kterou spojuje láska k hudbě a ke kvalitnímu reprodukovánému zvuku. Proto příležitost promluvit si s podobně smýšlejícím člověkem z řad erudovaného personálu společnosti je v rámci fáze care nejvyšší možnou přidanou hodnotou. Zákazník nabude dojmu, že se o něj společnost zajímá, stará a jeho potřebám rozumí. Upevňuje se tak vztah mezi společností a zákazníkem a loajalita ke značce roste.

Obzvláště důležitá je tato synchronizace sdělení u cílové skupiny mladších uživatelů, kteří ještě nemají takové osobní zkušenosti s kvalitní audiotechnikou. Proto je zapotřebí nejprve v nich vzbudit zvědavost, zájem a potřebu vlastnit kvalitní audiotechniku. Následně, ve druhé fázi, kdy si již vybírají konkrétní produkt, potřebují velkou péči, jelikož je pro ně tento výběr novou zkušeností. Je proto zapotřebí jim poskytnout dostatečné množství edukativního obsahu, rad a návodů či autoritu nebo influencera z jejich sociální skupiny, který jim konkrétní produkt či dodavatele doporučí. Následný objednávkový proces musí odpovídat standardům dnešního e-commerce prostředí, na které jsou zvyklí. Po zakoupení nesmí být opomenuta fáze care, ve které se nejlépe prohloubí dlouhodobý vztah s těmito zákazníky například díky poskytovaným radám z oblasti péče o zakoupený produkt. Díky komunikování dalšího edukativního obsahu tak může dojít ke kultivaci této cílové skupiny, kdy z mladého neznalce audiotechniky může

společnost vychovat erudovaného audiofila loajálního ke společnosti AQ audio studio s.r.o.

### Kalkulace komunikační strategie pro rok 2021

V následující tabulce je zachycena kalkulace komunikační strategie pro rok 2021. Kalkulace je členěna na jednotlivé projekty a marketingové nástroje. Mezi lidské zdroje pro naplnění komunikační strategie je započítán externí SEO specialista s hodinovou sazbou 500 Kč, externí PPC specialista zajišťující i správu zbožových srovnávačů s hodinovou sazbou 400 Kč, externí grafik spolupracující za 500 Kč na hodinu, externí copywriter se sazbou 300 Kč za normostranu a programátoři společnosti BSSHOP, která dodává řešení internetového obchodu. Ostatní úkony z návrhů v komunikační strategii připadají na marketingového manažera.

**Tabulka č. 24: Kalkulace návrhů pro komunikační strategii pro rok 2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Kalkulace komunikační strategie pro rok 2021</b>		
<b>Položky</b>	<b>Propočet</b>	<b>Cena bez DPH</b>
<b>Sloučení internetových stránek</b>		
Revize produktových kategorií SEO specialistou	10 h x 500 Kč	5 000 Kč
Vytvoření přesměrovačích tabulek SEO specialistou	60 h x 500 Kč	30 000 Kč
Přesměrování stránek programátorem	10 h x 1 000 Kč	10 000 Kč
<b>Optimalizace pro vyhledávače</b>		
Vytvoření grafického návrhu slovníku	10 h x 500 Kč	5 000 Kč
Nakódování stránek slovníku a přidání sekce do CMS	15 h x 1 000 Kč	15 000 Kč
Vytvoření obsahu copywriterem (články, popisky, ...)	100 NS x 300 Kč	30 000 Kč
Konzultace SEO specialisty	20 h x 500 Kč	10 000 Kč
Přidání modulu – Hodnocení produktů		5 000 Kč

Přidání modulu – Diskuzní fórum		5 000 Kč
Linkbuilding – činnost externího specialisty	12 x 5 000 Kč	60 000 Kč
<b>E-mail marketing</b>		
Nástroj SmartEmailing tarif do 5 000 kontaktů	12 x 1 200 Kč	14 400 Kč
Vytvoření bannerů	20 h x 500 Kč	10 000 Kč
<b>Zbožové srovnávače</b>		
Výdaje pro jednotlivé platformy	12 x 25 000 Kč	300 000 Kč
Práce externího pracovníka	50 h x 400 Kč	20 000 Kč
<b>PPC reklama</b>		
Výdaje do reklamních systémů	12 x 45 000 Kč	540 000 Kč
Práce externího pracovníka	100 h x 400 Kč	40 000 Kč
<b>Sociální síť</b>		
Výdaje do sociálních sítí	12 x 12 000 Kč	144 000 Kč
Náklady na produkty a poukazy do soutěží		80 000 Kč
Grafické zpracování příspěvků	40 h x 500 Kč	20 000 Kč
<b>CELKEM</b>		<b>1 343 400 Kč</b>

Jak je z propočtů zachycených v tabulce výše patrné, náklady na implementaci návrhů představených v komunikační strategii činí 1 343 400 Kč pro rok 2021. Tento rok doporučuji využít pro revizi internetového obchodu a investovat do jeho rozvoje, aby bylo v dalších letech možno čerpat z těchto zlepšení a naplňovat cíl meziročního růstu tržeb o 10 %. Vzhledem k tomu, že projekty jako sloučení internetových stránek, přidání nových sekcí a funkcionalit internetového obchodu a vybudování kvalitního obsahového portfolia včetně popisů jednotlivých kategorií jsou převážně jednorázovým výdajem, pro následující roky již nebude nutno s těmito položkami kalkulovat a bude o ně snižená hodnota komunikační strategie. Dále však bude zapotřebí pokračovat v nastavené strategii a udržovat růst obsahového portfolia internetového obchodu, aby bylo docíleno zvýšení jeho návštěvnosti přes organické vyhledávání. Rovněž budou v dalších letech navýšeny náklady o spolupráci s influencery o 100 000 Kč ročně, což by mělo spolu s nastavenou komunikační strategií přispět k naplňování dlouhodobého cíle v podobě zvyšování povědomí u mladší cílové skupiny.

### 3.5 Shrnutí návrhové části

V návrhové části mé diplomové práce bylo představeno poslání a vize společnosti a uveden marketingový cíl společnosti pro rok 2021, který činí dosažení tržeb v hodnotě 20,5 mil. Kč. Ten jsem doplnila o svůj návrh pro střednědobý cíl v podobě dosažení meziročního růstu tržeb v příštích třech letech o 10 % a o návrh na dlouhodobý cíl, který má zvýšit povědomí o společnosti u mladší cílové skupiny. Aby bylo možno stanovit vhodné návrhy na zlepšení marketingové strategie, definovala jsem nejdříve 3 základní cílové skupiny, na které by se společnost měla zaměřit. Ty zahrnují zkušené uživatele audiotechniky, osoby vyhledávající převážně luxusní zboží a mladší cílovou skupinu, jejíž oslovení je spíše strategickým záměrem společnosti z důvodu mezigenerační obměny zákazníků. Následně jsem se zaměřila na představení svých návrhů pro produktovou, cenovou, distribuční a komunikační strategii společnosti.

V rámci produktové strategie bylo vzhledem ke kvalitnímu složení aktuálního sortimentu a skutečnosti, že společnost AQ audio studio s.r.o. nemá velkou pravomoc zasahovat do struktury sortimentu, doporučeno pokračovat v aktuálně nastavené strategii.

Pro zachování vztahů s obchodními partnery je zapotřebí udržet kooperační strategii společnosti, ze které vyplývá i aktuální cenová strategie, kterou doporučuji zachovat. Pro její zlepšení však bylo navrženo zvýšit kontrolu nad dodržováním doporučených cen konkurenty díky implementaci nástroje Bidding Fox. Dále byly navrženy cenové akce, které by nebyly poskytovány na konkrétní zboží a nenarušovaly by tudíž dodržování doporučených cen. Mezi ně patří například sleva na první nákup, kterou by uživatel obdržel po přihlášení k odběru newsletterů a dárky k nákupu.

V rámci distribuční strategie jsem navrhla zavedení dopravy zdarma, která bude z psychologického hlediska pro zákazníka mnohem více motivující než aktuálně nastavené podmínky. Dále také přidání možnosti vyzvednutí méně objemného zboží na některé z poboček Zásilkovny a doporučení pro zavedení digitalizovaných a automatizovaných procesů pro zpětnou logistiku. Díky implementaci navrhované platformy Retino komplexně řešící zpětnou logistiku v e-commerce ubudou společnosti i zákazníkům povinnosti spojené s procesem vrácení a reklamace zboží, které aktuálně

nejdou definované a standardizované. Součástí doporučení byl i návrh na umožnění vrácení zboží zákazníkem zdarma. Při uplatnění této varianty, kdy by náklady na vrácení zboží byly hrazeny společností, by společnost získala exkluzivní konkurenční výhodu, odstranila bariéry pro nákup potenciálními zákazníky a zvýšila úroveň poskytovaného komfortu pro zákazníky.

Vzhledem k výstupům analytické části diplomové práce i ke stanoveným cílům bylo zapotřebí vynaložit značnou pozornost na komunikační strategii. Online komunikace se totiž ukázala jako převažující slabá stránka společnosti a také klíčem pro naplnění strategického cíle oslovení mladšího segmentu potenciálních zákazníků, pro které je kvalitní online komunikace nezbytná. Pro její efektivní nastavení však bylo zapotřebí nejdříve navrhnout sloučení stávajících webových stránek. Namísto původních šesti stránek, které způsobovaly kanibalizaci klíčových slov, znevýhodňování stránek ve výsledcích vyhledávání, roztržitost pozornosti společnosti a byly nepřehledné pro uživatele, jsem navrhla jejich sloučení do cílových dvou stránek včetně jejich struktury a fázi procesu jejich sloučení, aby bylo zamezeno možným rizikům plynoucím z tohoto kroku. Aby se stránky mohly lépe umísťovat ve výsledcích vyhledávání, navrhla jsem řadu doporučení včetně návrhů na budování kvalitního obsahového portfolia, revizi meta tagů, popisů kategorií a dalších, které povedou ke zvýšení jejich organické návštěvnosti. Mezi návrhy jsem zakomponovala i doporučení pro nové funkcionality internetového obchodu, aby splňoval požadavky dnešních náročných uživatelů. Dále jsem navrhla kompletní e-mailingovou strategii včetně welcome série i konkrétní vizuální podoby newsletterů. V rámci PPC kampaní a zbožových srovnávačů jsem vzhledem k jejich dobrým výsledkům doporučila mimo jiné zvýšení výdajů do těchto kanálů. Návrhy pro sociální sítě obsahují doporučení na způsoby, jak více zapojit uživatele do komunikace a prohloubit tak jejich vztah se společností včetně zapojení influencerů z řad zpěváků a muzikantů populárních na sociálních sítích, kteří by z pozice ambasadorů byli perfektní pro oslovení mladší, tedy pro společnost do budoucna strategické cílové skupiny. Komunikační strategie byla zakončena doporučením pro plánování dílčích kampaní v podobě respektování frameworku See Think Do Care, který upozorňuje na nutnost provázanosti jednotlivých komunikačních kanálů a respektování nákupní fáze uživatelů.



**Tabulka č. 25: Kalkulace marketingové strategie pro rok 2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Kalkulace strategií pro rok 2021</b>	
Produktová strategie	0 Kč
Cenová strategie	50 864 Kč
Distribuční strategie	67 100 Kč
Komunikační strategie	1 343 400 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>1 461 364 Kč</b>

Jak je zachyceno ve výše uvedené tabulce, celkové náklady navržených změn pro produktovou, cenovou, distribuční a komunikační strategii pro rok 2021 činí 1 461 364 Kč. Díky těmto strategiím by mělo být dosaženo stanoveného cíle pro rok 2021 i dalších cílů dlouhodobějšího charakteru.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byl návrh marketingové strategie pro společnost AQ audio studio s.r.o., která se zabývá prodejem audiotechniky zahrnující široký sortiment gramofonů, reprosoustav, přehrávačů a dalšího doplňkového sortimentu.

V první části diplomové práce jsem se zaměřila na přiblížení teoretických východisek, ze kterých jsem následně vycházela při tvorbě analytické a návrhové části práce. Představen byl termín marketing, historický vývoj jeho koncepcí i marketingového mixu včetně internetového marketingu. Věnovala jsem se analýze vnějšího prostředí PEST, Porterově analýze oborového okolí, analýze vnitřního prostředí založené na modelu 7S McKinsey a souhrnné SWOT analýze. Následně jsem se zaměřila na strategické marketingové plánování, marketingové cíle a marketingovou strategii včetně způsobů jejího pojetí až po marketingový plán.

Druhou kapitolu tvoří analytická část, která je nezbytnou součástí komplexního pojetí marketingové strategie. V rámci ní jsem představila společnost a analyzovala prostředí, ve kterém působí. Díky provedeným analýzám a zmapování současného marketingového mixu 4P jsem získala cenná data a sestavila souhrnnou SWOT analýzu, na jejímž základě jsem dále představila životaschopné návrhy pro naplnění marketingových cílů. I přes nesporné přednosti společnosti například v širokém portfolio kvalitních produktů, erudovaného personálu a úzké vazbě na výhradního distributora zboží pro Českou republiku, vyplývají ze SWOT analýzy i značné nedostatky převážně v oblasti online komunikace. Problémem je množství provozovaných paralelních internetových stránek zapříčiňující kanibalizaci klíčových slov, s čímž souvisí i nedostačující úroveň optimalizace pro vyhledávače. Mezi slabé stránky patří i absence kvalitního obsahu, nedostatečná úroveň funkcionalit internetového obchodu, opomíjení e-mail marketingu či komplikovaný a nestandardizovaný proces reverzní logistiky.

Ve třetí části diplomové práce jsem kromě definování strategických marketingových cílů a cílových skupin navrhla novou podobu marketingové strategie. Ta díky získaným poznatkům v předešlých částech práce představuje způsoby, jak dosáhnout vytyčených

marketingových cílů pro rok 2021 a záměru navyšovat v dalších třech letech meziroční tržby o 10 %. Díky pozornosti, kterou navrhuji věnovat internetovému obchodu a online komunikaci získá společnost nejen konkurenční výhodu a přidanou hodnotu pro současné potenciální zákazníky, nýbrž i pro mladší cílovou skupinu, na kterou by se společnost měla zaměřit v rámci dlouhodobých strategických cílů. Součástí této diplomové práce jsou produktová, cenová, distribuční a komunikační strategie.

V produktové strategii bylo z důvodu kvalitního produktového portfolia a nemožnosti společnosti příliš zasahovat do jeho složení, doporučeno setrvat v nastavené strategii. Cenovou strategii založenou na kooperační strategii jsem doplnila o vyšší míru kontroly dodržování doporučených cen konkurencí a implementaci cenových zvýhodnění nevztahujících se na produkty, nýbrž na nové zákazníky. V distribuční strategii jsem navrhla zvýšení komfortu pro zákazníky v podobě dopravy a snadného vrácení zboží zdarma skrze automatizovanou digitální platformu. V rámci komunikační strategie jsem představila způsob sloučení internetových stránek a řadu doporučení vedoucích k optimalizaci stránky pro vyhledávače, díky čemuž se zvýší její organická návštěvnost.

V rámci budování dlouhodobých vztahů se zákazníky jsem navrhla e-mail marketingovou strategii, zefektivnění propagace skrze zbožové srovnávače, PPC kampaně a sociální sítě, které díky nastavené obsahové strategii a zapojení ambasadorů značky pomohou získat důvěru i mladší cílové skupiny, jež je pro budoucnost společnosti naprosto klíčová, a komfortně ji provedou za respektování principů frameworku See Think Do Care nákupním procesem až do stavu spokojeného zákazníka.

Na základě navržené marketingové strategie očekávám dosažení stanovených marketingových cílů pro rok 2021 i definovaných strategických marketingových cílů. Vytyčený cíl diplomové práce byl tedy splněn.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (2) WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-542-4.
- (3) Definition of Marketing. *American Marketing Association* [online]. 2013 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- (4) URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.
- (5) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (6) GRZECHCA, W. Assembly Line Balancing Problem with Reduced Number of Workstations. *IFAC Proceedings Volumes*. 2014, **47**(3), 6180-6185. ISSN 1474-6670.  
Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221706010435?via%3Dihub>
- (7) KADLECOVÁ, Nikol. *Návrh zdokonalení marketingového mixu společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2020-09-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119809>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vladimír Chalupský.
- (8) MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
- (9) SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific). In: *ManagementMania* [online]. Delaware: MANAGEMENTMANIA.COM, 2019, 28. 4. 2019 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>
- (10) Ansoffova matice (Ansoff Matrix). In: *ManagementMania* [online]. Delaware: MANAGEMENTMANIA.COM, 2017, 27. 10. 2017 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>

- (11) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- (12) Situační analýza 5C. In: *ManagementMania* [online]. Delaware: MANAGEMENTMANIA.COM, 2016, 1. 11. 2016 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>
- (13) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- (14) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- (15) FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 80-251-1041-9.
- (16) LONDHE, B. R. Marketing Mix for Next Generation Marketing. *Procedia Economics and Finance*. 2014, **11**, 335-340. ISSN 2212-5671. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114002019>
- (17) E. Jerome McCarthy. *ManagementMania* [online]. Delaware: MANAGEMENTMANIA.COM, 2014 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/e-jerome-mccarthy>
- (18) KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH. *Ekonomika*. 2, upravené vyd. Praha: Fortuna, 2008. ISBN 978-80-7373-033-8.
- (19) BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.
- (20) Marketingový mix 8P (Marketing Mix 8P). *ManagementMania* [online]. Delaware: MANAGEMENTMANIA.COM, 2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-8p-marketing-mix-8p>
- (21) VARADARAJAN, Rajan. Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*. Texas, 2020. ISSN 0019-8501.
- (22) McKinsey 7S. In: *ManagementMania* [online]. Delaware: MANAGEMENTMANIA.COM, 2019, 29. 07. 2015 [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- (23) POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. *Management*. 2., nezměň. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. ISBN 978-80-7509-127-7.

- (24) Výpis z obchodního rejstříku: AQ audio studio s.r.o., C 45648 vedená u Krajského soudu v Ostravě. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. 30.1.2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=264099&typ=PLATNY>
- (25) *AQ audio studio* [online]. 2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.aqstudio.cz/>
- (26) O nás. *Hifi-audio.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: [www.hifi-audio.cz/o-nas-m41/](http://www.hifi-audio.cz/o-nas-m41/)
- (27) O firmě. *AQ.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: [www.aq.cz/o-firme/](http://www.aq.cz/o-firme/)
- (28) Prognóza ČNB z listopadu 2020. *Česká národní banka* [online]. Praha, 2020, 5. 11. 2020 [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- (29) Ekonomika se letos propadne o 6,6 %. Příští rok poroste o 3,9 %. *Ministerstvo financí ČR* [online]. Praha, 2020, 15. 9. 2020 [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/ekonomika-se-letos-propadne-o-66-pristi-39434>
- (30) Zastoupení Evropské komise v ČR. Podzimní hospodářská prognóza: Českou ekonomiku čeká propad o 6,9 %. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2020, 8. 11. 2020 [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: [www.businessinfo.cz/clanky/podzimni-hospodarska-prognoza-ceskou-ekonomiku-ceka-propad-o-69/](http://www.businessinfo.cz/clanky/podzimni-hospodarska-prognoza-ceskou-ekonomiku-ceka-propad-o-69/)
- (31) Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákon zákoník práce. *Zákony pro lidi* [online]. 2021 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20210101>
- (32) DEDERA, Milan. Elpíčka na vzestupu. In: *Statistika&My: Magazín Českého statistického úřadu* [online]. Praha, 2017, 10. 8. 2017 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2017/08/10/elpicka-na-vzestupu/>
- (33) Kulturní průmysly v ČR: Audiovizuální a mediální sektor. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2020, 05.11.2020 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/90577085/090004-19k6.pdf/4d6eccc4-62f1-4c74-b479-5ee67c5fab05?version=1.0>

- (34) 2020 Year-End Music Industry Revenue Report. In: *RIAA: The Recording Industry Association of America* [online]. U. S., 2021 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.riaa.com/wp-content/uploads/2021/02/2020-Year-End-Music-Industry-Revenue-Report.pdf>
- (35) *Analytics: Přehled akvizic* [online]. 2021 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://analytics.google.com/>
- (36) *Analytics: Přehled publika* [online]. 2021 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://analytics.google.com/>
- (37) *Collabim* [online]. České Budějovice, 2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.collabim.com>
- (38) Reklamy od Hifi-audio. In: *Facebook* [online]. 2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/ads/library/?active\\_status=all&ad\\_type=all&country=CZ&view\\_all\\_page\\_id=1545431232351107&search\\_type=page](https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=CZ&view_all_page_id=1545431232351107&search_type=page)
- (39) *Luxusní elektronika* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.l-e.cz/>
- (40) *XAVIAN* [online]. Praha [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.xavian.cz>
- (41) *VOIX* [online]. Praha [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.voix.cz/>
- (42) *Gramofony-Desky* [online]. 2018 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.gramofony-desky.cz/>
- (43) Sbírka listin: AQ audio studio s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha, 2021, 3.4.2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=264099>
- (44) Sbírka listin: XAVIAN ELECTRONICS, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha, 2021, 3.4.2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=497999>
- (45) Sbírka listin: DUŠNÍ 3 Concept, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha, 2021, 3.4.2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=254388>
- (46) *SimilarWeb PRO* [online]. London, 2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://pro.similarweb.com/>
- (47) Hifi-audio.cz. *Heureka* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz/hifi-audio-cz/recenze/overene>

- (48) Luxusní-elektronika.cz. *Heureka* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz/l-e-cz/recenze/overene>
- (49) Xavian E-shop. *Heureka* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz/eshop-xavian-cz/recenze/overene>
- (50) VOIX. *Heureka* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz/shop-voix-cz/recenze/>
- (51) Gramofony-Desky.cz. *Heureka* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz/gramofony-desky-cz/recenze/overene>
- (52) Hifi-audio. *Facebook* [online]. Kalifornie, 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/hifiaudiocz>
- (53) Luxusní-Elektronika.cz. *Facebook* [online]. Kalifornie, 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/LuxusniElektronika>
- (54) XAVIAN. *Facebook* [online]. Kalifornie, 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/xavian.cz>
- (55) VOIX. *Facebook* [online]. Kalifornie, 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/voix.cz>
- (56) Gramofony-Desky.cz. *Facebook* [online]. Kalifornie, 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/gramofonydesky1>
- (57) Luxusni\_elektronika.cz. *Instagram* [online]. 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: [https://www.instagram.com/luxusni\\_elektronika.cz/](https://www.instagram.com/luxusni_elektronika.cz/)
- (58) Xavian\_speakers. *Instagram* [online]. 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: [https://www.instagram.com/xavian\\_speakers/](https://www.instagram.com/xavian_speakers/)
- (59) Voix\_premium\_audio. *Instagram* [online]. 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: [https://www.instagram.com/voix\\_premium\\_audio](https://www.instagram.com/voix_premium_audio)
- (60) Gramofony\_desky. *Instagram* [online]. 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: [https://www.instagram.com/gramofony\\_desky](https://www.instagram.com/gramofony_desky)
- (61) *Analytics: Výkon produktu* [online]. 2021 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://analytics.google.com/>
- (62) Ceník. In: *Retino* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.retino.com/cs/cenik/#pricing-shipping>
- (63) Ceník služeb: Vnitrostátní a mezinárodní přeprava. In: *PPL CZ* [online]. 2021 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z:



[https://www.ppl.cz/documents/20122/1732429/ppl\\_cz\\_ceniky.pdf/9bf32ec1-5d58-63b0-8bdb-74bc2a25b8da?t=1603831420610](https://www.ppl.cz/documents/20122/1732429/ppl_cz_ceniky.pdf/9bf32ec1-5d58-63b0-8bdb-74bc2a25b8da?t=1603831420610)

- (64) Kolik Bidding Fox stojí? *Bidding Fox* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-04-21].  
Dostupné z: <https://www.bidding-fox.cz/kolik-bidding-fox-stoji>
- (65) Stolky.eu - tradice, kvalita, design. *Stolky.eu* [online]. 2020 [cit. 2021-5-1].  
Dostupné z: <https://www.stolky.eu/>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

B2B	Business To Business – obchodní vztah mezi obchodními společnostmi
B2C	Business To Consumer – obchodní vztah mezi obchodní společností a koncovým spotřebitelem
DIČ	Daňové identifikační číslo
CMS	Content Management System – systém pro správu obsahu
CRM	Customer relationship management – systém pro řízení vztahů se zákazníky
CTR	Click-through rate – míra prokliku
ČNB	Česká národní banka
ERP	Enterprise Resource Planning – systém pro plánování podnikových zdrojů
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation – obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HDP	Hrubý domácí produkt
IČ	Identifikační číslo
KPI	Key Performance Indicator – klíčový ukazatel výkonnosti
PPC	Pay Per Click – platba za kliknutí
ROI	Return On Investment – návratnost investice
SEO	Search Engine Optimization – optimalizace pro vyhledávače
SERP	Search Engine Results Page – stránka výsledků vyhledávání
URL	Uniform Resource Locator – soubor znaků pro přesnou identifikaci dokumentů na internetu

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Podíl kategorií sortimentu na tržbách e-shopu hifi-audio.cz za rok 2020 .....	60
Graf č. 2: Vývoj rentability AQ audio studio s.r.o. za rok 2017, 2018, 2019.....	65
Graf č. 3: Návštěvnost webových stránek dle kanálů za rok 2020 .....	71
Graf č. 4: Rozložení tržeb internetového obchodu dle kanálů za rok 2020.....	72
Graf č. 5: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle pohlaví za rok 2020 .....	73
Graf č. 6: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle věku za rok 2020 .....	73
Graf č. 7: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle krajů ČR za rok 2020.....	74
Graf č. 8: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle zařízení za rok 2020.....	74
Graf č. 9: Podíl prodeje jednotlivých formátů a práv k nahrávkám na celkových příjmech hudebních vydavatelství v České republice v roce 2018.....	89
Graf č. 10: Vývoj podílu prodaných fyzických nosičů za rok 2018, 2019, 2020 .....	89

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Úrovně produktu.....	21
Obrázek č. 2: Životní cyklus produktu .....	22
Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil .....	34
Obrázek č. 4: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií .....	39
Obrázek č. 5: Strategický plánovací proces podnikatelské jednoty.....	40
Obrázek č. 6: Strategický marketingový proces .....	41
Obrázek č. 7: Struktura marketingového plánu .....	55
Obrázek č. 8: Logo společnosti.....	57
Obrázek č. 9: Sídlo a centrální sklad společnosti v Července .....	66
Obrázek č. 10: Showroom v Července .....	66
Obrázek č. 11: Showroom v Praze.....	67
Obrázek č. 12: Ukázka reklamy na Facebooku .....	80
Obrázek č. 13: Vývoj a prognóza meziročního růstu reálného HDP vydaného ČNB k listopadu 2020.....	87
Obrázek č. 14: Organizační struktura společnosti .....	94
Obrázek č. 15: Návrh sloučení internetových stránek .....	113
Obrázek č. 16: Fáze procesu sloučení internetových stránek .....	115
Obrázek č. 17: Návrh vyskakovacího okna informujícího o přesunutí stránek.....	118
Obrázek č. 18: Stávající podoba meta title a meta description .....	121
Obrázek č. 19: Návrh nové podoby meta title a meta description .....	121
Obrázek č. 20: Návrh e-mailové welcome série .....	124
Obrázek č. 21: Návrh e-mailové kampaně.....	127

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Komponenty marketingového mixu 4P .....	19
Tabulka č. 2: Porovnání marketingového mixu 4P a 4C .....	29
Tabulka č. 3: SWOT analýza .....	38
Tabulka č. 4: Matice SWOT .....	38
Tabulka č. 5: Ansoffova matice .....	52
Tabulka č. 6: Podíl sortimentu na tržbách a prodaných kusech z e-shopu hifi-audio.cz za rok 2020 .....	60
Tabulka č. 7: Vývoj tržeb AQ audio studio s.r.o. za rok 2017, 2018, 2019 .....	62
Tabulka č. 8: Vývoj rentability celkového kapitálu (ROI) AQ audio studio s.r.o. za rok 2017, 2018, 2019 .....	63
Tabulka č. 9: Vývoj rentability vlastního kapitálu (ROE) AQ audio studio s.r.o. za rok 2017, 2018, 2019 .....	63
Tabulka č. 10: Vývoj rentability aktiv (ROA) AQ audio studio s.r.o. za rok 2017, 2018, 2019 .....	64
Tabulka č. 11: Vývoj rentability tržeb (ROS) AQ audio studio s.r.o. za rok 2017, 2018, 2019 .....	64
Tabulka č. 12: Analýza klíčových slov .....	76
Tabulka č. 13: Porovnání klíčových slov s lokací dle cílové stránky .....	78
Tabulka č. 14: Analýza konkurence .....	82
Tabulka č. 15: SWOT analýza .....	97
Tabulka č. 16: Kalkulace návrhů pro cenovou strategii pro rok 2021 .....	107
Tabulka č. 17: Výpočet odhadu nákladů za dopravu hrazené zákazníkem pro rok 2021 .....	108
Tabulka č. 18: Ceník platformy Retino při využití všech modulů .....	110
Tabulka č. 19: Ceník služeb PPL PARCEL CZ RETURN .....	110
Tabulka č. 20: Kalkulace implementace platformy pro zpětnou logistiku včetně úhrady za dopravu .....	111
Tabulka č. 21: Kalkulace návrhů pro distribuční strategii pro rok 2021 .....	111
Tabulka č. 22: Návrh logiky přesměrovací tabulky .....	116
Tabulka č. 23: Framework See Think Do Care .....	131

Tabulka č. 24: Kalkulace návrhů pro komunikační strategii pro rok 2021 .....	133
Tabulka č. 25: Kalkulace marketingové strategie pro rok 2021 .....	137